



# MAHDOLLISTAVAN JOHTAJUUDEN (ANTE)NARRATIIVEJA

Tampereen yliopisto  
Johtamiskorkeakoulu  
hallintotiede

pro gradu –tutkielma  
Karoliina Kettukari

kesäkuu 2014

ohjaaja  
Jari Stenvall

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede
Tekijä:	KETTUKARI, KAROLIINA
Tutkielman nimi:	Mahdollistavan johtajuuden (ante)narratiiveja
Pro gradu –tutkielma:	132 sivua
Aika:	kesäkuu 2014
Avainsanat:	mahdollistava johtajuus, narratiivisuus, antenarratiivit, vuorovaikutus, voimaantuminen

---

Mahdollistava johtajuus (*empowering management*) on joukko käytänteitä, jotka tähtäävät hyvinvoivaan ja samalla tehokkaasti toimivaan organisaatioon, jossa työntekijöillä on mahdollisuus voimaantua. Mahdollistava johtajuus on mahdollisuus lisätä organisaation henkistä ja siten myös taloudellista tuottavuutta. Avoin vuorovaikutus, uudet tavat ottaa ja antaa vastuuta sekä muutoksen mahdollistaminen sisäisten mallien kautta ovat tunnusomaisia mahdollistavan johtajuuden työyhteisön toiminnalle. Mahdollistavan johtajuuden tausta löytyy voimaantumisesta (*empowerment*) ja voimaantumista mahdollistavista johtamiskäytänteistä.

Tämä tutkimus etsii vastauksia siihen, minkälaisia näkökulmia työntekijöillä on mahdollistavaan johtajuuteen ja miten mahdollistava johtajuus näkyy työyhteisön arjen käytänteissä. Tutkimuksessa kootaan mahdollistavan johtajuuden teoreettinen viitekehys, sillä mahdollistavasta johtajuudesta ei entuudestaan ole olemassa varsinaista kirjallisuutta, eikä valmista teoriapohjaa. Mahdollistavaa johtajuutta kuvaillaan tutkimuksessa perustuen tutkimuskohteen, Valtion työmarkkinalaitoksen, kehittämishankkeen käytäntöihin. Mahdollistavan johtajuuden osa-alueet ovat viitekehysten mukaisesti mahdollistava organisaatio, uusi näkökulma johtajuuteen, vastuunanto ja –otto, avoin vuorovaikutus, kaksinkertainen oppiminen sekä tietoisien muutoksen prosessi.

Tutkimuksen tutkimusmetodi on narratiivinen. Narratiivisuutta ja antenarratiiveja sekä niiden ilmenemistä organisaatiossa tarkastellaan vuorovaikutukseen, identiteettiin ja organisaatiomuutokseen liittyen. Tutkimusaineisto perustuu viiteen yksilöhaastatteluun Valtion työmarkkinalaitoksella. Haastattelusta on muodostettu viisi mahdollistavan johtajuuden narratiivia, joista kukin koostuu erilaisista antenarratiiveista. Narratiivit ovat *edelläkävijä*, *johtaja*, *kriitikko*, *käytännönläheinen* ja *ideoija*. Kertomukset ovat osittain yhteneväisiä ja osittain erilaisia, yksi tarina ei ole toista parempi tai oikeampi. Narratiivit esittelevät mahdollistavasta johtajuudesta monta erilaista puolta, joilla kaikilla on kuitenkin sama lähtökohta – ovathan ne koottu samasta organisaatiosta samana hetkenä. Tutkimuksen lopuksi narratiiveja verrataan mahdollistavan johtajuuden teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuksen perusteella suurin muutos mahdollistavan johtajuuden toimintamallien hyödyntämisellä tutkimuskohteessa on ollut vuorovaikutuksessa tapahtuneissa muutoksissa.

*I live in a world of others' words.*  
*And my entire life is an orientation in this world, a reaction to others' words.*  
(Bakhtin 1986)

# SISÄLLYSLUETTELO

I JOHDANTO .....	1
1. Tutkimuksen lähtökohdat .....	1
2. Tutkimuskysymys.....	4
3. Tutkimuksen runko.....	5
4. Valtion työmarkkinalaitos .....	6
5. Tutkimuksen aineisto ja teoreettiset lähteet.....	7
6. Tutkijan etiikka narratiivisessa tutkimuksessa .....	13
II NARRATIIVISUUS .....	18
1. Narratiivisuus .....	18
1.1. Tarinoita ajassa vai ajasta? .....	20
1.2. Todellisuusteoria .....	22
1.3. Analyysi, tiede ja tarina .....	25
2. Antenarratiivien perhosvaikutus.....	27
3. Elävän tarinankerronnan työyhteisö .....	32
4. Vallitseva narratiivi .....	36
5. Narratiivit identiteetin ja muutoksen rakentajana.....	40
III MAHDOLLISTAVA JOHTAJUUS .....	45
1. Mahdollistava organisaatio.....	46
2. Johtaja – johtajuus .....	50
3. Vastuunanto, vastuunotto ja sitoutuminen.....	52
4. Vuorovaikutus ja dialogi .....	54
5. Yhdessä oppiminen ja kasvaminen.....	60
6. Tietoisien muutoksen prosessi.....	63
7. Voimaantuminen .....	67
IV VALTION TYÖMARKKINALAITOKSEN KEHITTÄMISHANKE .....	71
1. Lähtökohdat kehittämishankkeelle .....	71
2. Voimaantumisen mahdollistaminen kehittämisotteena .....	73
3. Kehittämishankkeen kulku .....	75
4. Mikrokosmokset .....	78
5. Puutarhavertaus .....	80

V MAHDOLLISTAVAN JOHTAJUUDEN (ANTE)NARRATIIVEJA .....	82
1. Anne: edelläkävijä .....	86
1.1 Pois asiantuntijakulttuurista.....	87
1.2 Uudenlainen johtamisen tila .....	88
1.3 Tapa ajatella.....	89
2. Martti: johtaja .....	90
2.1 Mihin huomio kiinnitetään .....	91
2.2 Ulkoistettu vastuu .....	92
2.3 Pieniä asioita arjessa.....	93
3. Ulla: kriitikko .....	94
3.1 Mitäs mä tässä päätä seinään hakkaan.....	94
3.2 Laput silmillä.....	97
3.3 Ristiriitaisuuksia .....	100
4. Juha: käytännönläheinen .....	103
4.1 Potentiaalit esiin .....	104
4.2 Konflikteja ja konkretiaa .....	106
4.3 Muutos on liukumista .....	108
5. Kaisa: ideoija .....	110
5.1 Vanhat ja uudet tekemisen alustat .....	110
5.2 Yksilöllisiä muutoksia .....	113
5.3 Vapaus, vastuu ja valta .....	115
6. Yhteiset ja erilaiset tarinat .....	116
 VI YHTEENVETO .....	 123
1. Teoria ja käytäntö.....	123
2. Totuus ja tarina .....	128
3. Jatkoa ajatellen .....	132
 LÄHTEET .....	 133

# I JOHDANTO

## 1. Tutkimuksen lähtökohdat

*”Jokaisen julkisen palvelun ja määräyksen kohdalla on kysyttävä, mitä lisäarvoa se tuo ihmisille, miten se edistää hyvinvointia. Tärkeintä on instituutioiden kyky tukea ihmisten omaa elämänhallintaa, voimaannuttaa heitä. -- Voimaannuttavat instituutiot asettavat ihmisen keskiöön ja vapauttavat ihmiset omaehtoiseen toimintaan. Ihmisten täytyy itse olla muutoksen tekijöitä. Voimaannuttaminen johtaa kohti hyvinvoinnin Suomea, jossa kaikilla on hyvä elää. -- Muutos on kaikille mahdollisuus, ei uhka.”*

(Sitra: Muutoksen Suomi 2009)

Mahdollistava johtajuus (*empowering management*) on joukko käytänteitä, jotka tähtäävät hyvinvoivaan ja samalla tehokkaasti toimivaan organisaatioon, jonka työntekijöillä on mahdollisuus voimaantua. Mahdollistava johtajuus on mahdollisuus lisätä organisaation henkistä ja siten myös taloudellista tuottavuutta. Avoin vuorovaikutus, uudet tavat ottaa ja antaa vastuuta sekä muutoksen mahdollistaminen sisäisten mallien kautta ovat tunnusomaisia mahdollistavan johtajuuden työyhteisön toiminnalle. Mahdollistavan johtajuuden tausta löytyy voimaantumisesta (*empowerment*) ja voimaantumista mahdollistavista johtamiskäytännöistä. Voimaantuminen on yksi organisaatioiden tutkimuksen nousevista tutkimussuunnista (esim. Beairsto & Ruohotie 2003, Järvinen 2009, Niiniluoto 2009). Voimaantunut ihminen on organisaatioiden uusi ihannetyöläinen: luova, aikaansaava, itseensä ja muihin uskova ja ennen kaikkea hyvinvoiva (Chan et al 2008, Bandura 1986, Hornstein 2004). Voimaantumista mahdollistavia johtamiskäytänteitä on tutkittu aiemmin mm. vallan ja vastuun jakamisen (Kirkman & Rosen 1999), motivaation ja sitoutumisen (Argyris mm. 1998) ja tiedon jakamisen ja tiimien tehokkuuden (Srivastava et al 2006) kannalta. Erityisesti hoitoalalla voimaantumisen tutkiminen on ollut suuressa suosiossa (esim. Koberg et al 1999, Mushipe 2011, Mehrabani 2013), mutta esimerkkejä löytyy muistakin organisaatioista, kuten IT-alalta (Sutherland et al 2007), johtamistieteiden opiskelijoista (Hakimi 2011) ja yrittäjien keskuudesta (Hytti 2003).

Tämä tutkimus keskittyy mahdollistavaan johtajuuteen, sen ilmenemiseen Valtion työmarkkinalaitoksen (myöhemmin VTML) toimintakulttuurien kehittämishankkeessa sekä prosessista syntyneisiin mahdollistavan johtajuuden narratiiveihin. Valtion työmarkkinalaitoksen kehittämishankkeessa mahdollistavan johtajuuden osa-alueet määriteltiin seuraavasti:

- *Organisaation psyykkisten ja fyysisten rakenteiden mataluus*
- *Uusi näkökulma johtajuuteen*
- *Vastuunanto- ja otto, potentiaalien tunnistaminen*
- *Avoim vuorovaikutus ja toimiva dialogi*
- *Oppiminen, yhdessä luominen ja kasvaminen*
- *Tietoinen muutos (ajattelutyö)*

Tämä tutkimus eroaa aiemmasta tutkimustraditiosta siinä, että tässä tutkimuksessa tarkastelen mahdollistavaa johtajuutta ensimmäisiä kertoja nimenomaan johtamiseen ja johtajuuteen ja sen käytänteisiin painottuen. Voimaantuminen nähdään tässä yhtenä mahdollisena lopputuloksena ja on siten tutkimuksellisesti sivuroolissa.

Tutkin mahdollistavan johtajuuden ilmenemistä organisaatiossa ja yksilöiden näkökulmia siihen narratiivisuuden keinoin. Narratiivisuus on niin ikään toinen kasvava trendi organisaatioiden tutkimuksessa (kts. esim. Andrews et al 2008, Boje 2001, Czarniawska 1998, Tienari & Vaara 2011). Lähes kaikilla tieteenaloilla käytössä oleva narratiivien ja narratiivinen tutkimus ei ole yksittäinen metodi tai menetelmä, vaan sateenvarjokäsite useille erilaisille teorialleille. Organisaatioissa vuorovaikutus, keskustelu ja tarinat ovat luonnollinen tapa esittää, tutkia ja jakaa tietoa. Siten on myös luontevaa, että narratiiviset metodit ovat organisaatioiden ja etenkin organisaatiomuutosten tutkimisessa monipuolisessa käytössä. Organisaatioita diskurssina ja organisaatioiden vuorovaikutusta on tutkittu laajasti mm. oppimisen (Argyris mm. 1991, 2002) ja dialogin (Isaacs mm. 1993, 2001a ja 2001b) osalta. Organisaatiomuutoksen rakentumiseen vuorovaikutuksessa ovat puolestaan perehtyneet mm. Ford & Ford (1995), Kornberger et al (2006) sekä Brown (2000, Brown et al 2008 ja 2009). Myös narratiivisen tutkimusmetodin kannalta aiheeni osuu mielenkiintoiseen hetkeen: antenarratiiveihin keskittyviä tutkimuksia käytännön organisaatioympäristöistä on noussut tieteelliselle kentälle vasta viimeisen vuosikymmenen aikana (kts. esim. Barge 2004, Yolles 2007, Tienari & Vaara 2011). Nyt kun antenarratiivista teoriapohjaa on tutkittu käytännössä jonkin aikaa, on erinomainen tilaisuus verrata tätä postmodernia teoriaa ja käytäntöä traditionaalisen narratiiviseen näkökulmaan sekä hyödyntää tätä teoriataustaa edelleen oman narratiivisen tutkimukseni tekemisessä.

Tutkimukseni on itsenäinen kvalitatiivinen tapaustutkimus, mutta se toimii myös osana laajempaa toimintatutkimusta Valtion työmarkkinalaitoksen muutosprosessista (pro gradut Seila 2008, Reinilä 2009, väitöskirja Takanen 2013). Tutkimuksen ainutlaatuisuus piilee siinä, että sen

kohdeorganisaatio on käynyt läpi voimaantumista mahdollistavan kehitysprosessin. Täten mahdollistavan johtajuuden teoria ja käytäntö kohtaavat tutkimuksessa aivan uudella tavalla. Tutkimuksen pääasiallinen aineisto koostuu viidestä tunnin mittaisesta henkilöhaastattelusta. Lisämateriaalina on käytetty VTML:n kulttuurin uudistamisprosessiin liittyviä materiaaleja ja tallenteita. Mahdollistavasta johtajuudesta ei ole olemassa valmista kirjallisuutta, vaan se on ollut joukko erilaisia, erityisesti voimaantumiseen pohjautuvia teoriakokonaisuuksia erilaisin painotuksin. Kokoan tässä yhteen mahdollistavan johtajuuden taustateorioita kokonaisvaltaisena, kaikkien käytettävissä olevana johtamistyökaluna. Mahdollistavan johtajuuden teoreettisen pohjan kokoamisen lisäksi tarkastelen, miten mahdollistava johtajuus ilmenee organisaatiossa käytännössä: miten yksittäiset työntekijät näkevät nämä toimintamallit ja miten he ovat itse hyödyntäneet näitä uudenlaisia käytänteitä työyhteisönsä arjessa. Voimaantuminen on jätetty rajauksen vuoksi sivurooliin – tämä tutkimus on kuvaus matkasta, ei päämäärästä.

Kaiken kaikkiaan tämä tutkimusprosessi on ollut paitsi antoisa, myös haasteellinen ja monitahoinen. Valtion työmarkkinalaitoksen kehityshanke antoi lähes loputtomasti aineistoa ja tutkimuksellisesti vapaat kädet. Halutun suunnan löytyminen vaati paljon aikaa ja monta kurssinkorjausta. Aihepiirin laajuus, uutuus ja lähdemateriaalin monipuolisuus loivat osaltaan rajauksellisia haasteita tutkimukseen. Oman lisänsä tutkimusprosessiin toi yllätyksellisyys - elämä ei aina mene kuten suunniteltu. Tämän tutkimuksen tutkimusosuuden valmistumisen jälkeen keväällä 2010 opintoihini tuli 3,5 vuoden tauko henkilökohtaisista syistä. Tutkimuksen pariin palasin talvella 2014. Vaikka tutkimusaineistoni tässä välissä vanheni muutamalla vuodella, on tutkimukseni aihe nyt ehkä jopa ajankohtaisempi kuin koskaan (kts. esim. Tienari & Vaara 2011, Browning et al 2012, Dailey et al 2014). Tässä välissä työelämässä keräämäni käytännön kokemus organisaatioista ja organisaatiomuutoksista on ollut korvaamaton apu työstäessäni tätä tutkimusta. Olen myös saanut mahdollisuuden löytää aihepiirini ympäriltä monia tuoreita tutkimuksia, joiden kautta tutkimukseni viitekehys on vain kirkastunut (mm. Jørgensen & Boje 2010, Boje & Baskin 2011, Stensaker et al 2012, Takanen 2013). Tauko mahdollisti myös narratiivien tarkastelun ”uutena” kahteen otteeseen ja näiden kahden tulkinnan välisten erojen ja yhtäläisyyksien tarkastelun.

Valtion työmarkkinalaitos on tällaiselle muutoshankkeelle ja tutkimukselle erittäin mielenkiintoinen organisaatio. VTML toimii osaltaan koko julkisen hallinnon organisaatiokulttuurin suunnannäyttäjänä ja myös konkreettisena esimerkkinä uusista, erilaisista toimintatavoista. On mielenkiintoista seurata, miten perinteisesti hierarkinen ja byrokraattinen valtion työnantajapuoli tulee muuttumaan voimaantumisen ja mahdollistavan johtajuuden toimintakulttuurien omaksumisen



myötä. Yksityisellä puolella taas monet uudet organisaatiomallit perustuvat jo nyt verkostoihin, yksilön vastuuseen ja jaettuun johtajuuteen (Takanen 2008d). Tulevaisuuden suunta on selkeä, ja mahdollistavan johtajuuden eri käytännöt tulevat olemaan siinä tärkeässä osassa. Onkin valtava etuoikeus saada olla mukana luomassa tulevaisuuden organisaatiota.

## 2. Tutkimuskysymys

Tässä tutkimuksessani etsin vastauksia kahteen kysymykseen:

*Minkälaisia näkökulmia työntekijöillä on mahdollistavaan johtajuuteen?*

*Miten mahdollistava johtajuus näkyy työyhteisön arjen käytänteissä?*

Olen rakentanut tutkimustani varten mahdollistavan johtajuuden teoreettisen viitekehyksen, sillä mahdollistavasta johtajuudesta ei ole olemassa varsinaista kirjallisuutta eikä valmista teoriapohjaa. Olen keskittynyt kuvailemaan mahdollistavaa johtajuutta perustuen tutkimuskohteeni, Valtion työmarkkinalaitoksen, kehittämishankkeen käytäntöihin. Mahdollistavan johtajuuden osa-alueet ovat rakentamani viitekehyksen mukaisesti mahdollistava organisaatio, vastuunanto ja -otto, avoin vuorovaikutus, kaksinkertainen oppiminen sekä tietoisien muutoksen prosessi.

Haluan verrata tätä teoriapohjaa käytäntöön ja siksi tutkin, minkälaisia näkemyksiä työntekijöillä on mahdollistavasta johtajuudesta ja miten he ovat itse hyödyntäneet, tai miten he ovat huomanneet muiden hyödyntävän, mahdollistavan johtajuuden käytänteitä työyhteisön toiminnassa. Nämä kaksi kysymystä kietoutuvat toisiinsa erottamattomasti: mahdollistavaa johtajuutta luodaan työyhteisössä yhdessä sisältä käsin, näkökulmista muotoutuu käytännön toimintaa, joka puolestaan muokkaa jälleen uusia näkökulmia ja uusia ideoita arjen käytänteisiin.

Tutkimusmetodini on narratiivinen. Teoreettisessa osuudessa tarkastelen narratiivisuutta ja antenarratiiveja organisaatiossa sekä niiden suhdetta vuorovaikutukseen, identiteettiin ja organisaatiomuutokseen. Tutkimusosuudessa esittelen viisi mahdollistavan johtajuuden narratiivia, jotka koostuvat erilaisista antenarratiiveista. Vertailen näitä narratiiveja keskenään ja etsin niistä eroja ja yhtäläisyyksiä. Lopuksi vertaan kokoamaani mahdollistavan johtajuuden teoriapohjaa haastatteluissa ilmenneisiin käytänteihin.

### 3. Tutkimuksen runko

Tutkimukseni johdantoluvussa olen esitellyt tutkimusaiheeni, sijoittanut tutkimukseni kontekstiin aiempiin tutkimuksiin nähden sekä tarkentanut tutkimuskysymykseni. Seuraavaksi esittelen kohdeorganisaationi: Valtion työmarkkinalaitoksen. Sitten käyn läpi tutkimusaineistoni, esittelen haastateltavat sekä kerron, miten haastattelut toteutettiin. Pohdin asemaani haastattelijana sekä haastattelujen onnistumista ja luotettavuutta. Erityistä huomiota kiinnitän tutkijan asemaan narratiivisessa tutkimuksessa sekä narratiivisen tutkimuksen etiikkaan ja objektiivisuuteen. Kertomuksia kerätessä ja analysoidessa tutkijasta tulee usein yksi hahmo lisää tarinaan – mitä tämä tarkoittaa tutkimuksen eettisyyden kannalta?

Teoreettisessa osuudessa tarkastelen narratiivin ja antenarratiivin määritelmiä sekä narratiivin suhdetta aikaan ja totuuteen. Mitä aika itse asiassa tarkoittaa? Entä mikä totuusarvo tarinalla on - ja onko sillä edes merkitystä? Keskityn erityisesti antenarratiivien ilmenemiseen organisaatioissa sekä antenarratiivien ja johtamisen suhteeseen. Miten antenarratiiveja voidaan hyödyntää organisaatioiden ja organisaatiomuutosten tutkimuksessa? Mitä antenarratiivi kertoo tulevaisuudesta, entä miten narratiivi ennustaa itse itseään? Tarkastelen myös narratiivien elämäнкаarta: miten tarinat liikkuvat organisaatiossa, miten antenarratiivista muodostuu vallitseva narratiivi ja miten sen taas voi murtaa? Entä mikä vallitseva narratiivi itse asiassa on ja mikä sen merkitys on organisaatiossa? Lopuksi lähestyn mahdollistavaa johtajuutta syventymällä organisaatiomuutoksen rakentumiseen vuorovaikutuksessa sekä yksilön identiteetin muodostumiseen dialogin kautta.

Kolmannessa luvussa tarkastelen mahdollistavaa johtajuuden teoreettisen pohjan eri osa-alueita tutkimukseni lähtökohdissa esittelemäni jaottelun mukaisesti. Tarkastelen mahdollistavan organisaation tunnuspiirteitä. Mikä on mekaaninen organisaatio ja miten se eroaa mahdollistavasta organisaatiosta? Entä miten organisaation fyysiset ja psyykkiset rakenteet voivat olla mahdollistavia? Seuraavaksi pohdin johtajan ja johtajuuden välistä eroa. Mikä on virallinen johtaja, entä epävirallinen? Milloin tarvitaan johtajaa ja milloin johtajuutta? Sitten keskityn käsittelemään mahdollistavan johtajuuden teoriapohjaa tarkastelemalla vastuunoton ja –annon, sitoutumisen, vuorovaikutuksen ja oppimisen merkitystä mahdollistamiseen. Miten vastuu ja sitoutuminen liittyvät toisiinsa? Entä minkälaista dialogia mahdollistavassa organisaatiossa käydään? Mikä ero on yksinkertaisella ja kaksinkertaisella oppimisella? Lopuksi käsittelem tietoisien muutoksen prosessia.

Miten muutos mahdollistuu organisaatiossa? Mikä merkitys tietoisien muutoksen prosessilla on yksilölle ja organisaatiolle?

Seuraavaksi esittelen tutkimukseni kohteen Valtion työmarkkinalaitoksen kehittämishankkeen. Miten byrokraattinen organisaatio päätyi kokeilemaan voimaantumisen käytänteitä? Käsittelen voimaantumisen mahdollistamista kehittämisoitteena ja pohdin, miten se eroaa tutummasta prosessikonsultaatiosta. Miten kehittämishanke toteutettiin käytännössä? Käyn läpi erään konkreettisen kehittämishankkeen toimintamallin: mikrokosmokset. Lopuksi kuvaan mahdollistavaa organisaatiota Valtion työmarkkinalaitoksen kehittämisen puutarhavertauksen avulla.

Varsinaisessa tutkimuksellisessa osiossa esittelen viisi mahdollistavan johtajuuden narratiivia, jotka ovat *edelläkävijä*, *johtaja*, *kriitikko*, *käytännönläheinen* ja *ideoija*. Käyn ensin läpi haastatteluissa ilmenneitä kerronnan välineitä. Miten haastateltavat ilmaisivat itseään ja miksi? Sen jälkeen tarkastelen ja analysoin narratiiveja yksi kerrallaan. Vertaan narratiiveissa ilmenneitä käytänteitä teoriaan. Lopuksi vertaan narratiiveja toisiinsa: mitä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä niistä löytyy?

Tutkimukseni lopuksi vedän yhteen tutkimustulokset ja vertaan koottuja mahdollistavan johtajuuden narratiiveja tämän tutkimukseni teoriapohjaan. Pohdin tutkimukseni onnistumista ja yleistettävyyttä, sekä esittelen aiheita jatkotutkimukselle.

#### **4. Valtion työmarkkinalaitos**

Valtiovarainministeriö vastaa valtion talous- ja henkilöstöasioista. Se valmistelee talous- ja rahoitusmarkkinapolitiikkaa, kehittää kunnallista lainsäädäntöä sekä kuntataloutta ja vastaa valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikasta. Valtiovarainministeriö on osa valtioneuvostoa yhdessä muiden ministeriöiden ja Suomen hallituksen kanssa.

Valtion työmarkkinalaitos (VTML) eli valtiovarainministeriön henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto johtaa valtion työnantaja- ja henkilöstöasioita. Se vastaa valtion työnantajapolitiikasta ja edustaa valtiotyönantajaa tulopoliittisissa neuvotteluissa. Se solmii valtion keskustason virka- ja työehtosopimukset sekä tukee ja ohjaa virastojen sopimus- ja muuta työnantajatoimintaa. Sen tehtävänä on edistää valtion kilpailukykyä työnantajana ja tukea virastoja työnantajatoiminnassa. VTML on jaettu neljään yksikköön: neuvotteluyksikkö, henkilöstöpolitiikan

yksikkö, hallintopolitiikkayksikkö sekä tutkimusyksikkö. Yhteensä yksiköissä on noin 50 työntekijää.

Syksyllä 2007 aloitettiin Valtion työmarkkinalaitoksessa laaja toimintakulttuurien uudistumis- ja kehittämisprosessi. Sen mahdollistajana toimi kehittäjäutkija (KM, tuleva FT) Terhi Takanen. Kehittämishankkeen tarkoituksena on ollut varmistaa VTML:n ja sen henkilöstön toimintakykyisyys ja edistyskellisyys muuttuvassa työympäristössä sekä pysyä kehityksen kärjessä valtion henkilöstöjohtamisessa. Prosessin virallinen osuus päättyi 2008, mutta tämä ensimmäisen virallisen vaiheen loppuminen vasta käynnisti varsinaisen kehityskulun. Tämän tutkimuksen tutkimuksellinen aineisto on keväältä 2009. (Kehittämishankkeesta katso tarkemmin luku IV)

Valtion työmarkkinalaitos valmistelee valtion henkilöstöjohtamisen linjaukset ja huolehtii linjausten toteuttamisesta sekä tukee valtion virastoja myös johtamisen ja henkilöstön kehittämisessä. Lisäksi se osallistuu EU:n henkilöstöpolitiikan kehittämiseen, esimerkiksi avoimen hallinnon kumppanuushankkeeseen. Valtion työnantajakenttä Suomessa käsittää kokonaisuudessaan noin 150 valtion toimintayksikköä, joiden palveluksessa on yhteensä noin 85 000 henkilöä. Tämä tieto on olennaista, kun pohditaan minkälaisia vaikutuksia on tulevaisuudessa sillä, että linjausten tekijän perinteisesti hierarkkisen byrokraattinen asiantuntija- ja neuvottelukulttuuri muuttuu vähitellen kohti mahdollistavan johtajuuden organisaatiokulttuuria ja voimaantuvaa työyhteisöä.

(<http://www.vm.fi/>, VTML8)

## **5. Tutkimuksen aineisto ja teoreettiset lähteet**

Tutkimuksen lähdeaineistoa kerätessä olen keskittynyt laatuun ja ajantasaisuuteen. Olen kerännyt materiaalia monipuolisesti niin kauppa- ja hallintotieteiden kuin myös kasvatus- ja sosiaalitieteiden ympäriltä. Tämä monialaisuus tulee tämän kaltaiseen tutkimukseen osittain kuin itsestään, mutta se on tarpeellista myös aktiivisesti tiedostaa, jotta ihmisten käyttäytyminen ja johtamismenetelmät voidaan yhdistää: tulkitaan ja analysoidaanhan tässä ihmisten itsensä kertomia tarinoita mahdollistavasta johtajuudesta. Lähteet ovat luotettavia ja alan arvostettuja asiantuntijoita – lähdekritiikkiä kuitenkin unohtamatta. Teoriapohjaa vahvistaa vielä aineiston vertaaminen siihen tutkimuksen aikana. Käyttämäni aineisto voidaan luokitella kolmeen osaan: kirjallisiin lähteisiin, julkaisemattomiin lähteisiin ja haastatteluihin.

Narratiivisuuden (luku II) osalta lähdemateriaali on perinteistä kirjallisuusmuotoista aineistoa. Mahdollistavan johtajuuden teorian (luku III) kokoamisessa lähdemateriaalia on kirjallisuuden lisäksi koottu monista julkaisemattomista lähteistä. Mukana on materiaalia mm. mahdollistavan johtajuuden dialogiryhmistä sekä TYKESin tutkija- ja kehittäjäfoorumin tapaamisista (esim. Rantala 2008 ja 2009 sekä Takanen & Siitonen 2009). Lisäksi mahdollistavan johtajuuden teoriaosiossa sekä kehittämishanketta kuvaavassa luvussa (IV) on käytetty lähteinä hankkeeseen liittyviä julkaisemattomia materiaaleja ja hankkeen mahdollistajan ja kehittäjäkonsultin Terhi Takasen tekemiä tutkimussuunnitelmia ja prosessiin liittyviä esseitä. Valtion työmarkkinalaitoksen materiaalit on merkitty juoksevilla numeroinnilla VTML1, VTML2 jne. Terhi Takasen essee ja suunnitelmat on merkitty normaalin lähdeviittausjärjestelmän mukaisesti, esim. Takanen 2008a, 2008b jne. Nämä julkaisemattomat lähteet löytyvät lähdeluettelosta omasta osiostaan. Kyseiset lähteet ovat epävirallisia, eivätkä välttämättä edusta VTML:n tai kehittämishankkeeseen osallistuneiden virallisia kantoja esitetyistä aihepiireistä. Olen käyttänyt niitä lähteinä siinä määrin kun ne kuvaavat kehittämishanketta ja mahdollistavaa johtajuutta selventävästi, luotettavasti ja mahdollisuuksien mukaan yleistettävästi. On huomattava, luvussa III esittelemäni mahdollistavan johtajuuden teoria on omiin käsityksiini ja kokoamaani tietoon perustuva malli, joka painottuu tutkimuksen kannalta tärkeisiin seikkoihin. Se ei ole teoria, eikä välttämättä vastaa lähteinäni käyttämien kehittäjien ja konsulttien näkemyksiä aiheesta. Käsittelen mahdollistavaa johtajuutta pitkälti Valtion työmarkkinalaitoksen prosessiin tukeutuen. Terhi Takanen sekä kaksi anonymiä kehittämisprosessiin osallistunutta työntekijää Valtion työmarkkinalaitokselta ovat lukeneet tutkimukseni etukäteen ja antaneet siitä omat kommenttinsa. Kaikki tutkimukseni teoreettiset painotukset, päätelmät ja analyysit ovat kuitenkin vain ja ainoastaan omalla vastuullani.

Varsinaisena tutkimuksellisena aineistona toimii viisi yksilöhaastattelua. Kaikki haastateltavat ovat Valtion työmarkkinalaitoksen työntekijöitä. Valitsin haastateltavat Takasen ehdotuksista siten, että mukaan tuli osallistujia eri yksiköistä, eri hierarkiatasoilta, eri-ikäisiä ja molempien sukupuolten edustajia. Neljää haastateltavaa pyydettiin osallistumaan tutkimukseen perustuen heidän diversiteettiinsä, lisäksi yksi osallistuja halusi itse mukaan haastateltavaksi. Pidin haastattelut keväällä 2009, kahtena eri päivänä – ensimmäisenä päivänä kaksi ja toisena päivänä kolme haastattelua. Haastattelujen aikataulu oli olosuhteista johtuen tiukka: ne järjestettiin viikon varoitusaajalla. Aihe oli kuitenkin tuttu kaikille haastateltaville, sillä he olivat pohtineet teemaa työssään paljon kyseisenä ajankohtana kehittämishankkeen kautta. Vaikka valmistautumisaikaa ei juuri ollut, ensimmäiset haastattelut osoittivat, ettei esimerkiksi haastattelumenetelmässä ollut tarvetta muuttaa mitään seuraavia haastatteluja varten. Oma kokemattomuuteni haastattelijana oli

toinen haaste, johon ei voinut vaikuttaa. Siitä huolimatta kaikki sujui hyvin, ja haastateltavat jopa kiittelivät jälkeensä haastattelun rentoa ja avointa tunnelmaa.

Neljä haastatteluista kestää noin tunnin, yksi noin 40 minuuttia. Videoin kaikki haastattelut litteroinnin helpottamiseksi. Yksi haastateltava ei halunnut kuvaan, joten siinä kamera osoitti seinää kohti. Valtion työmarkkinalaitoksen työntekijät ovat tottuneet videokameroihin, sillä kaikki heidän kehittämisprosessinsa kokoukset ja tapaamiset on videoitu. Näin ollen on oletettavaa, että videokameran läsnäolo ei häirinnyt osallistujia, eikä olennaisesti muuttanut haastattelujen sisältöä. Haastattelujen aikana tein runsaasti muistinpanoja. Luvan tähän kysyin haastateltavilta erikseen, sillä muistiinpanojen tekeminen saatetaan katsoa myös poissaolevuuden tai epäkiinnostuksen merkiksi. Kirjoitin ylös paitsi suoria lainauksia, myös omia reaktioitani asioihin ja yleisiä mietintöjä aihepiiristä. Näistä muistiinpanoista kokosin haastattelukoosteet, ennen kuin litteroin videoinnit. Litteroinnissa käytin sanatarkkuutta ja merkitsin aineistoon myös tauot, naurahdukset ja äänenpainot, en kuitenkaan esimerkiksi taukojen kestoa. Tässä tutkimuksessa haastateltujen sitaatteja olen lukemisen helpottamiseksi stilisoinut, kuitenkin niin, että niiden alkuperäinen sanoma on säilynyt muuttumattomana.

Haastattelujen aiheena olivat haastateltavien omat käsitykset mahdollistavasta johtajuudesta ja siitä, miten he kokevat sen työyhteisönsä arjessa. Lisäksi käsitelimme mahdollisia ristiriitoja vanhan ja uuden toimintakulttuurin välillä. Lähetin haastattelun rungon eli kolme käsiteltävää aihepiiriä haastateltaville sähköpostitse etukäteen tutustuttavaksi:

- *Mitä mahdollistava johtajuus on mielestäsi?*
- *Miten mahdollistava johtajuus näkyy [työyhteisön] käytännön toiminnassa?*
- *Mitä ristiriitaisuuksia nykyisissä johtamistavoissa ja johtajuudessa on suhteessa uuden toimintakulttuurinne arvoihin ja periaatteisiin?*

Tämän tarkoituksena oli kääntää huomio tulevan haastattelun teemaan ja synnyttää jo etukäteen mahdollisia ajatuksia ja ideoita aihepiiriin liittyen. Yhteistä käsitteistöä tai termien selventämistä ei ollut tarpeen tehdä, sillä haastattelujen tehtävä nimenomaan oli tuoda esiin erilaisia käsityksiä ja omia näkemyksiä aiheesta. Liiallinen teorian aukiselittäminen olisi voinut latistaa vastausten monipuolisuutta ja vähentää eriävien mielipiteiden määrää.

Ennen haastattelun alkua selvensin haastateltaville, mitä varten heitä haastatellaan ja miksi haastattelut videoidaan. Lisäksi kerroin, että haastattelussa ei ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia, vaan kyse on nimenomaan haastateltavan omista näkemyksistä ja ajatuksista. Tämä on olennaista sikäli, ettei haastateltaville olisi tullut tuntemuksia siitä, että heitä ollaan ikään kuin tenttaamassa mahdollistavan johtajuuden teoriasta. Haastattelujen jälkeen lähetin haastatelluille vielä erikseen kootun version litteroinneista ja kommentteistani sähköpostilla kommentoitavaksi. Luvan tähän kysyin haastattelun aluksi. Yksi haastateltavista ei kokenut tarvetta sellaiseen jälkipuintiin.

Itse haastattelutilanteessa kysymyksiä käsiteltiin avoimesti. Annoin haastateltavan puhua mahdollisimman paljon ja vapaasti. Esitin tarkentavia kysymyksiä silloin, kun halusin saada esiin haastateltavien omia, konkreettisia kokemuksia aiheesta tai syventyä tarkemmin johonkin haastateltavan sivulauseessa mainitsemaan tapahtumaan. Vaikka Valtion työmarkkinalaitos on hierarkkinen valtion organisaatio joka on tarkka julkisuuskuvaan ja asioista, joita he kertovat ulospäin, haastatteluissa nähtiin monenlaisia näkökantoja ja mielipiteitä asioista ja niiden tilasta. Haastateltavat olivat avoimia ja oma-aloitteisia.

Haastateltavien nimet on tässä tutkimuksessa muutettu. Tarkkoja tietoja heidän iästään tai asemastaan organisaation sisällä ei mainita anonymiteetin säilyttämiseksi. Valtion työmarkkinalaitos on kohtalaisen pieni ministeriön yksikkö, joten nämä toimenpiteet on katsottu tarpeelliseksi rajaukseksi aineiston analyysin kohdalla. Ne eivät ole tietoja, jotka vaikuttavat varsinaisiin tutkimustuloksiin eikä niitä tarvita analyysin lukemisen tueksi. Haastattelut esitellään tässä lyhyesti. Haastateltaviin ja haastatteluihin perehdytään tarkemmin luvussa V. Haastateltavien järjestys tässä tutkimuksessa on satunnainen eikä kuvaa heidän todellista haastattelujärjestystään eikä heidän narratiiviansa ensisijaisuutta tai ”paremmuutta” toisiinsa nähden.

### *Anne*

Anne on nelikymppinen nainen ja toimii esimiestasolla. Hän kertoo omaksuneensa voimaantumisen ja mahdollistavan johtajuuden osaksi sekä työyhteisön toimintaa että myös omaa elämäänsä. Annesta voimaantuminen on ”se tulevaisuuden juttu”.

### *Martti*

Martti on päällikköasemassa ja haastatelluista vanhin. Hän kuvailee mahdollistavaa johtajuutta fraasilla ”pieniä asioita arjessa”. Martista jatkuva havainnointi ja avoin keskustelu ovat tärkeitä toimivalle työyhteisölle.

### *Ulla*

Ulla on keski-ikäinen nainen, joka kuuluu työpaikan laajaan asiantuntijajoukkoon. Hän kokee muutosprosessin ristiriitaisena ja korostaa omaa kriittisyyttään. Ulla toivoo, että asiantuntijoita perehdytettäisiin paremmin muutokseen kohti mahdollistavaa johtajuutta.

### *Juha*

Juha on johtotehtävissä toimiva keski-ikäinen mies. Hän on tutkimusorientoitunut ja kertoo soveltaneensa vastaavanlaisia mahdollistavan johtajuuden oppeja työssään jo aiemminkin. Juha uskoo, että ihmiset näkevät muutoksen vasta, kun sille on osoitettavissa alku ja loppu.

### *Kaisa*

Kaisa on haastatelluista nuorin, kolmikymppinen. Hän toimii organisaatiossa usein linkkinä johtoryhmän ja muiden ryhmien välillä. Hän puhuu paljon tavoista ja ideoista joilla työpaikan toimintaa voisi edelleen kehittää. Kaisa kokee työssään olevan enemmän vapautta kuin ennen.

Vaikka haastateltavat valittiin mahdollisimman monipuolisesti, on syytä pohtia, kuinka yleistettäviä haastattelut olivat. Analysoin haastattelut aineistolähtöisesti. Tulkinnoissa olen kiinnittänyt erityistä huomiota pieniin yksityiskohtiin (antenarratiiveihin) ja myös siihen, mitä ei sanota. Tämän tutkimuksen tuottamat (ante)narratiivit ovat ajasta ja paikasta riippuvainen, haastattelutekniikan ja analyysimetodien muokkaama kokonaisuus. Toinen tutkija toisilla menetelmillä olisi mahdollisesti löytänyt erilaisia kertomuksia (vrt. esim. samasta kehittämishankkeesta tehdyt muut tutkimukset Seila 2008, Reinilä 2009, Takanen 2013). Keskityn tässä tutkimuksessa mahdollistavan johtajuuden ilmenemiseen arjen käytänteissä tietyssä organisaatiossa tietyinä hetkenä tietynlaisen kehityshankkeen jälkimainingeissa. Vaikka käyn läpi mahdollistavan johtajuuden teoriaa mm. dialogin, identiteetin rakentumisen, vastuunoton ja voimaantumisen kautta, en esitä että tämän tutkimuksen narratiivit olisivat ainut mahdollinen ilmentymä näistä teoreettisista aihealueista käytännössä.



On myös huomattava, että tutkimuksen osallistujilla on heilläkin omat tarkoituksensa. He eivät kerro totuutta sen objektiivisemminkaan kuin tutkija sitä tulkitsee, vaan haastateltavalla on samalla tavoin omat kiinnostuksen kohteensa, painotuksensa ja rajoituksensa käsiteltävään aihepiiriin. Haastattelut tehtiin sopivassa vaiheessa juuri kehitysprosessin virallisen osuuden loputtua, jolloin haastateltavilla oli tuoreessa muistissa sekä teoreettinen pohja että tuoreita kokemuksia sen soveltamisesta käytäntöön. Haastatellut puhuivat samoista asioista jopa täysin samoin sanoin, mikä luonnollisesti helpotti aineiston luokittelua. Tämän voi katsoa ilmentävän kahta asiaa: joko muutosprosessista on kulunut niin vähän aikaa, että opittu teoria ja sen yhteinen sanavarasto on pääällimmäisenä mielessä käytännön sijaan – tai toisaalta voidaan myös tulkita, että mahdollistavan johtajuuden käytänteet ovat jalkautuneet organisaatioon niin, että yhteinen kieli on todellinen ja käytössä arkipäivän dialogissa.

Tutkimuksen tekoon tulleesta tauosta johtuen kävin haastattelut ja litteroinnit läpi useampaan otteeseen kuin tutkimuksen teossa normaalisti on tapana. Varsinaiset ensimmäiset narratiivit kokosin litterointien ja haastattelukoosteiden pohjalta. Tässä vaiheessa piti myös tehdä valinta: muodostaako viisi narratiivia erikseen jokaisen haastattelun pohjalta, vai yhdistellä haastatteluja teemoittain yhdenmukaisiksi kertomuksiksi. Tutkimuksellisen pohdinnan ja aineistoon syventymisen jälkeen kävi selväksi, että paras tapa eritellä aineistoa analyysiä varten oli jokaisen henkilön oman kertomuksen kohteleva omana narratiivinaan. Perusteluni tälle valinnalle on pitkälti sama kuin Hytillä (2003, 79): *”Koska en ollut halukas jakamaan tarinoita anonyymeiksi tapahtumiksi, jotka olisivat voineet sattua kelle tahansa koska tahansa, päätin lopulta esittää materiaalin yksilöllisinä tarinoina.”* Teemapohjaisina narratiivit olisivat olleet yhtenäisempiä, mutta koin sen keinotekoisena yhteenvetona – tarkoitus kun oli analysoida haastateltavien kertomuksia kokonaisuudessaan kaikkine ristiriitoineen, ei siloitella niitä yhteensopiviksi. Ajan kuluessa yhä uusien lukukertojen, tulkintojen ja analyysien myötä narratiivit saavuttivat vihdoin lopullisen muotonsa. Näin viidestä haastattelusta muotoutui viisi erilaista tarinaa, joilla on yhteinen pohja - ovathan ne samasta organisaatiosta - mutta jokaisella oma identiteettinsä.

## 6. Tutkijan etiikka narratiivisessa tutkimuksessa

Organisaation ja organisaatiomuutosten tutkimisessa tutkijalla on oma erityinen roolinsa narratiivien muodostumisessa. Organisaatioiden narratiiveja analysoitaessa voidaan yhdestä kertomuksesta löytää useita näkökulmia. Tarinoista voidaan etsiä yhtenevää, suurta juonta, tai keskittyä tutkimaan jokaiselle tarinalle ominaisia, ainutlaatuisia ääniä. (Bryant 2006, 250) Organisaation monista äänistä keskitytään tutkimuksessa usein joko ”*vallitsevaan narratiiviin tai - marginaalisiin tai hiljennettyihin ääniin*” (Buchanan & Dawson 2007, 669). Tämä valinta saatetaan tehdä tiedostaen, perustellen se esimerkiksi aineistonkeruu- tai tutkimusmetodilla tai tutkimuksen päämäärillä, tai tiedostamatta. Käytän tutkimuksessani termejä ”johto” kuvaamaan dominanttien ja ”työntekijät” kuvaamaan marginaalisten tarinoiden kertojia. Tämä vastakkainasettelu on tehty osittain keinotekoisesti havainnointia helpottamaan. Se ei ole yleistys siitä, miten johto ja työntekijät kaikissa organisaatioissa toimivat. *Johto* saattaa olla yrityksen johtoryhmä, esimiestaso tai jokin työntekijäryhmittymä tai jopa yksittäinen työntekijä, joka ajaa organisaatiossa vallitsevaa narratiivia, päättää organisaation tarinoista, kulttuurista ja identiteetistä. *Työntekijät* ovat (yleensä) laajempi joukkio, jolla on erilaisia antenarratiiveja ja narratiiveja, jotka ovat osittain yhdenmukaisia ”johdon” kertomusten kanssa, osittain eriäviä. Tässä asetelmassa olennaisinta on, miten johto suhtautuu työntekijöiden erilaisiin tarinoihin: hiljennetäänkö ne ja kielletäänkö niiden olemassaolo, vai kuunnellaanko ja hyödynnetäänkö niitä organisaation toiminnassa ja kehittämisessä.

Samasta muutoksesta voidaan kertoa useita eri tarinoita ja yhden henkilön tarina voi muuttua sitä mukaa, kenelle ja miksi se kerrotaan. Organisaation elävästä ja kaoottisesta tarinankerronnan kentästä tutkija valitsee haluamansa tarinat jonkin metodisen tai menetelmällisen mallin mukaisesti, ja esittelee ne hänen omien painotustensa ja tulkintojensa kautta. Tutkijan on tehtävä aktiivisia päätöksiä: kenen tarina tulee kuulluksi, mikä antenarratiivi hylätään. Boje et al (1999) väittävät jopa, että tutkijaa kiinnostaa organisaation narratiiveissa eniten hänen oma tarinansa jonka hän haluaa kertoa, ei organisaation todellinen vallitseva narratiivi, saati sitten sen monet antenarratiivit. Tutkimuksen etiikan kannalta tärkeää on, että tutkija perustelee valitsemansa tarinat ja tuo myös ilmi mikäli kertomuksissa on ollut nähtävissä erilaisia juonia. Tällainen narratiivien valikointi ja muokkaus onkin enemmän merkitysten aktiivista kokoamista (aineistosta nostetaan esiin) kuin todellisuuden etsimistä (aineistosta nousee esiin) (Weick 1995). Siksi ei riitä, että vain selvittää, kenen narratiivi tuli kuulluksi - on myös tarkasteltava sitä, kenen tarina ei jäänyt elämään. (Buchanan & Dawson 2007, Pedersen 2009)

Narratiivien laaja kirjo tuo tutkimukseen joustavuutta. Narratiiveja analysoimalla on mahdollista käsitellä organisaatioiden kvalitatiivisia osa-alueita kuten pelkoja, huumoria, unelmia, joita monilla kvantitatiivisilla menetelmillä on mahdotonta tutkia (Phillips 1995). Narratiivisen tutkimuksen ja moniäänisyyden haasteet voidaan kääntää hyödyiksi tarpeeksi laaja-alaisella aineiston esittelyllä ja omien tutkimusvalintojen perusteluilla. Narratiivien analyysissä tutkija ei voi ohittaa narratiivien suhdetta historiaan ja vallitsevaan sosiokulttuuriseen tilaan. Purkamalla tarinat osiin ne menettävät yhteytensä kontekstiinsa ja siten kadottavat myös osan merkityksestään. Vaikka narratiivien nähdään rakentuvan tutkittavan ja tutkijan välisessä vuorovaikutuksessa, tuovat yksittäiset näkemykset esiin ne monet organisaation eri äänet, joista tutkittava todellisuus koostuu. Tämä tuo vielä oman lisähaasteensa narratiiviseen analyysiin. Narratiivien tutkijan ja niiden lukijan on tärkeää saada tarpeeksi tietoa siitä ympäristöstä ja ajasta jossa narratiivit on tuotettu, jotta erilaiset tarinat voidaan asettaa omaan kontekstiinsa. Erityisesti tutkimusasetelmaa ja tutkimuksen tavoitteita pohdittaessa tutkijan on otettava huomioon tapahtumaympäristö ja sen vaikutukset esiin nouseviin (ja myös mahdollisesti piiloon jääviin) ääniin. Kertomuksiin vaikuttaa myös se, miten tarinat tuotetaan – analysoidaanko organisaation vuosikertomusta, arviointiraporttia vai tehdäänkö haastatteluja ja jos, niin minkälaisia. Myös haastattelujen muoto näkyy lopullisissa narratiiveissa. Tarina on erilainen riippuen siitä onko se tuotettu yksin vai ryhmässä, avointen kysymysten pohjalta, strukturoidulla haastattelulla vai luovatko haastateltava ja tutkija narratiivin yhdessä. Narratiivinen analyysi ei siis ole yksittäinen metodi tai paradigma, vaan joukko erilaisia tekstin ja muun materiaalin luku-, tulkinta- ja rakentamistapoja (Czarniawska 2000). *(Tässä tutkimuksessa ei rajauksen vuoksi paneuduta sen syvemmin aineistonkeruu- ja haastattelumetodeihin narratiivisessa tutkimuksessa koska tutkimuksen aineistot eivät ole luonteeltaan narratiivisia, niitä vain analysoidaan narratiivisin menetelmin. Lisätietoa narratiivisesta aineistonkeruusta ja haastattelumetodeista kts. esim. Andrews et al 2008, Czarniawska 1998 ja 2000, Polkinghorne 1995).*

Tutkijalle julkaistu tutkimus tuo tunnustusta. Usein mielessä onkin taho jolta tunnustusta halutaan, jolloin tutkimuksen tarkoitusperät sovitetaan muottiin kuuluvaksi. Myös tutkijoiden täytyy puhua yleisönsä kieltä. Boje et alin (1999, 357) mukaan tutkijat harrastavat nimillä pelaamista siinä missä kuka tahansa muukin. Ricoeurin ja Lyotardin, saati sitten Nietzschen ja Aristoteleen siteeraaminen tutkimuksessa antaa sille aina tietynlaisen, ylevän leiman. Omien aiempien tutkimusten käsittely taas luo kuvaa johdonmukaisuudesta ja tehokkuudesta. Kukapa ei haluaisi käyttää näitä tehokeinoja hyödykseen? Teemme tutkimusta tiettyjen yleisesti hyväksyttyjen tieteellisten kriteerien mukaisesti, koska muuten uskottavuutemme karisisi. Siloittelemme tarinaamme sopimaan tiettyyn muottiin,

valitsemme lähdemateriaalin tukemaan oletuksiamme. Vakavasti otettava tutkija ei voi ”leikkiä” tarinoilla (Sarbin 1986, 11). Vasta akateemisella menestyksellä voi Boje et alin (1999, 357) mukaan ”ostaa vapauden” näistä tieteellisistä kahleista. Kokenut tutkija saa testata, arvuutella ja jopa epäonnistua. Tällaista tutkimuksellista rohkeutta toivoisi lisää itse kullekin – tämäkin pro gradu – tutkimus on lajissaan sangen perinteinen, vaikkakin kieliasultaan ehkä hieman totuttua värikkäämpi. Myös Phillips (1995) peräänkuuluttaa narratiivien hyödyntämiseen keskittyvää, innostavaa tutkimusta. Hän vastuuttaa tutkijan kirjoittamaan tarinansa niin mielenkiintoisiksi, että ne herättävät lukijan huomion. Onnistuessaan sekä tutkijan että lukijan maailma saa uusia muotoja ja tarkoituksia, kertomuksia ja merkityksiä.

Mikä tarinan tarkoitus sitten on? Samalla tavoin kuin valokuvaaja päättää mitä kuvaa, etsii kohteen, suunnan ja rajauksen, tutkija päättää, mikä tarina tuodaan esille ja miten. Fiktion tarkoitus on viihdyttää ja faktan esitellä tietoa, mutta narratiivit ovat siinä välissä, eivät ole kumpaakaan ja samaan aikaan molempia. Tutkija tekee kohteelleen haluamansa rajaukset ja nostaa esiin haluamansa aiheet. Esimerkiksi organisaation muutostarinoissa keskitytään usein siihen mikä meni hyvin ja mikä huonosti. ”Hyvä” ja ”huono” ovat kuitenkin aina subjektiivinen näkemys tapahtuneesta. Muutosnarratiivien tutkiminen auttaa löytämään organisaatiosta piileviä tekijöitä, jotka vaikuttavat muutokseen, mutta harvoin ovat näkyvillä. Reissner (2011) kuitenkin muistuttaa, että tutkija ei aina ymmärrä narratiiveja kuten ne on tarkoitettu, sillä narratiivien etsiminen tarinoiden verkostosta muuttaa niiden muotoa ja tarkoitusta.

Narratiivi voikin olla järkeistämisen, merkityksen antamisen väline myös tutkijalle itselleen. Kun tutkija luo järjestyksen fragmentoituneisiin tarinoihin, antenarratiiveihin, tuo hän samalla niihin mukanaan myös oman tulkintansa. Tutkija rakentaa narratiivin juonen (emplotment) kertomusta analysoidessaan. Narratiivien tulkinta ja analyysi eivät ole passiivista todellisuuden ylöskirjaamista, vaan aktiivista tulkitsemista, valintojen tekemistä (esim. Ricoeur 1984). Tutkittavat tuottavat narratiivinsa omien tarkoitusperiensä mukaisesti, ja tutkija käsittelee niitä oman yleisönsä ja oman tutkimuksensa tavoitteiden kautta. Näin tutkija on erottamaton osa narratiivin luomista. Tutkijan valta-asema moniäänisten narratiivien tulkinnassa onkin haaste. Moniäänisyys voidaan nähdä yhtenä keinona varmistaa tutkimuksen objektiivisuus ja löytää ääniä jotka muuten jäisivät huomaamatta. Tutkijasta kuitenkin valintoja tehdessään tulee tahtomattaan yksi hahmo tarinaan. Tutkija voi valita äänistä vain ne jotka sopivat hänen tarkoitusperiinsä, tai käyttää tutkimustaan keinona legitimoida olemassa olevaa, mahdollisesti vallitsevaa narratiivia – tutkija saattaa myös painottaa sankaritarinoita ja tutkijan omaa ääntä etenkin kohdissa, joissa kertomusten moniäänisyys

ei sovi tutkimuksen dominoivaan juoneen, vallitsevaan narratiiviin (Jeffcut 1994). Muutostarinoita voidaankin käyttää tapahtumien oikeuttamiseen tai tietyn valtarakenteen tukemiseen, jos tutkija nostaa aineistosta esiin vain tällaisia elementtejä. Tutkija usein häivyttää tällaiset tietoiset valinnat näennäisen tieteellisen aineistolähtöisyyden taakse, jolloin hyvä tarkoitus kääntyykin itseään vastaan. Eettisempää olisi tunnistaa ja tunnustaa tutkijan oma rooli ja yleisön vaikutus narratiivien muotoutumiseen, kuin painottaa narratiivien vapaata nousemista (nostamista) esiin aineistosta. (Rhodes 1996, Buchanan & Dawson 2007)

Entä sitten kun tutkimus on julkaistu? Tutkimus ei suinkaan ole valmis, kun se on kerran painettu lehden tai kirjan sivuille. Tieteellisesti tutkimuksen kertomus jatkuu sitaatteina artikkeleissa ja tulkintoina uusissa tutkimuksissa. Käytännössä tutkimus muokkautuu joka kerta kun joku klikkaa auki tiedoston tai avaa kirjan kannen. Tutkimuksen lukija ei nimittäin koskaan ole passiivinen olio narratiivisessa yhtälössä. Lukija – kyllä, juuri sinä siellä – osallistuu tarinan luomiseen tulkitsemalla paitsi kirjoitetun tekstin, myös sen mitä jäi kirjoittamatta, mitä rivien välistä pilkottaa. Lukija luo tarinalle omat henkilöhahmonsia, kuvittelee mielessään tutkijan olemuksen, narratiivien kertojien ulkonäön, haastattelutilanteet, suhteuttaa uuden tiedon aiempaan maailmankatsomukseensa... Ja näin luo tutkimuksen narratiivin mielessään yhä uudestaan ja uudestaan.

Sen sijaan että kovin syvällisesti ruodittaisiin dilemmaa narratiivisen analyysin subjektiivisuuden ja objektiivisuuden välillä, onkin tutkimukselle ja tutkijalle hyödyllisempää painottaa, että tutkimuksen tarkoituksena ei edes ole löytää sitä perimmäistä faktatietoa. Narratiivisen analyysin tarkoitus on tuottaa mahdollisia, todennäköisiä, perusteltuja ja kiinnostavia analyysejä jotka syventävät tietoa käsiteltävästä ilmiöstä. Jokainen analyysi heijastaa ajallisen ja paikallisen kontekstinsa ideologisia ja kulttuurisia näkemyksiä. Narratiivisen tutkimuksen objektiivisuus on vain tutkijan luoma strateginen illuusio. Tutkimuksen tarkoitus ei ole vain informointi, vaan aina myös vaikuttaminen. Näiden totuuksien myöntäminen on myös reunaehto uskottavan tieteellisen tutkimuksen tekemiselle. (Brown 2000, Jeffcutt 1994, Hytti 2003)

Päädynkin toteamaan saman kuin Ford & Ford (1995): tutkimukseni on spekulatiivinen, ei kaikenkattava tai lopullinen. Se ei ole faktaa vaan kokoelma tulkintoja, parhaita arvauksia. Tutkimukseni tarkoitus ei ole jäsentää yleistettäviä, ehdottomia totuuksia vaan on herättää ajatuksia antenarratiiveista ja mahdollistavan johtajuuden ilmenemisestä organisaatiossa, kuvailla niitä siten kuin tutkijana olen ne haastatteluista tulkinut. Tutkimukseni lukijat taas tulkitsevat tekstini paitsi narratiivisessa mielessä, myös arvostellen – onko tutkimukseni uskottava, samaistuttava,

herättelevä. Näistä lähtökohdista teen tutkimustani joka on saanut suunnan alkuperäisistä, nyt jo kaukaisista ideoista, tutkimusta joka muokkautuu jatkuvasti, muuntautuu uuden tiedon ja uusien merkitysten myötä jatkuvassa prosessissa ennen valmistumistaan, ja lukijoiden, yhä uusien tulkitsijoiden kautta vielä pitkään sen jälkeenkin.

Käytän tässä tutkimuksessani minämuotoa, koska *minä* olen käsitellyt teoreettista ja tutkimuksellista aineistoa oman ymmärryksen ja tietopohjani kautta. Siksi tällaiselle tutkimustekstille on myös luontevaa käyttää ensimmäistä, aktiivista persoonaa suositumman kolmannen persoonan ja passiivin sijaan. Kaikella tekstillä on kirjoittajansa riippumatta siitä, missä muodossa ne kirjoitetaan. Minä en piilotele sitä, että olen itse tuottanut oman tekstini. Haastatteluja ei tehty, minä tein ne vuorovaikutuksessa haastateltavieni kanssa. Narratiiveja ei koottu, minä kokosin ne haastattelujeni pohjalta. Tuotan tutkimustietoa ja olen siten paitsi etuoikeutetussa, myös haastavassa asemassa. Olen pyrkinyt muodostamaan narratiiveja haastatelluille uskollisesti, häivyttäen oman ääneni taustalle. Vaikka yritän analyysissäni tuoda esiin kertojien äänet sellaisina kuin ne ovat, suodatan tarinat kuitenkin oman itseni läpi, eikä täydellistä objektiivisuutta voi siten tavoitella, eikä sitä ole myöskään tarpeen tavoitella. Avaamalla mahdollisimman tarkoin aineiston kokoamiseen ja analysointiin liittyvät seikat, pystyn muodostamaan tutkimusprosessista läpinäkyvän jatkumon ja siten mahdollistamaan luotettavan ja merkityksellisen tutkimuksen teon.

## II NARRATIIVISUUS

### 1. Narratiivisuus

*Narratiivi* terminä on monimuotoinen ja jopa kiistanalainen (Andrews et al 2008, 1). Tieteellisen tutkimuksen lisäksi sitä käytetään myös arkikielessä, politiikassa ja populaarikulttuurissa. Se voi tarkoittaa näkökulmaa johonkin, jonkin asian vahvistamista tai peittelyä, tai se voi olla järjestäytynyt sarja tapahtumia. Englanninkielisessä tutkimuksessa sanoja "narrative" ja "story" käytetään usein toistensa synonyymeinä, mutta tutkijoilla on erilaisia mielipiteitä ja käytänteitä termien käytöstä. Czarniawska (mm. 1998, 2009) puhuu narratiiveista, Randall (kts. 1995) taas tarinasta painottaen että narratiivi on teknisempi, arjesta irtautuneempi termi. Weick (2012) käyttää sanaa "story" tarkoittaessaan tarinan palasta, antenarratiivia. Hyvärinen (2006) puolestaan toteaa, että "tarina" on kertomuksen tapahtumakulku ja päättyy siten käyttämään termiä "kertomus". Yollesille (2007) taas narratiivi on *väline*, joka muodostaa tarinan luomalla syy-seuraussuhteita yksittäisten tapahtumien välille.

Käytän tässä tutkimuksessa kaikkia kolmea termiä (narratiivi, kertomus ja tarina) toistensa synonyymeinä, kuitenkin keskittyen sanaan *narratiivi* joka, vaikkakin vierasperäisenä, kattaa sekä kertomuksen että tarinan sisällöt. Tätä valintaa puoltaa myös mm. Buchanan & Dawsonin (2007, 672) tulkinta siitä, että narratiivi on kaikessa monimuotoisuudessaan *kategoria*, joka pitää sisällään "tarinoita, käsikirjoituksia, anekdootteja, legendoita, saagoja, historioita, myyttejä [ja] raportteja".

Organisaatioiden narratiivisuuden tutkimuksessa tämän hetken kirjallisuuden ja teoreettisen pohjan voidaan sanoa olevan kahtiajakautunut:

- 1) *Traditionaalinen näkökulma: BME-narratiivi.* Narratiivi nähdään koherenttina kertomuksena jolla on alku, keskikohta ja loppu (Beginning, Middle, End) ja näitä elementtejä yhdistävä juoni. Tunnetuimmat edustajat mm. Barbara Czarniawska, Catherine Riessman, Donald Polkinghorne ja Paul Ricoeur.
- 2) *Post-moderni näkökulma: antenarratiivi.* Organisaation moniin ääniin ja pirstaloituneihin, eläviin tarinoihin keskittynyt linja. Tunnetuimmat edustajat mm. David M. Boje ja Yiannis Gabriel, taustalla mm. Jacques Derrida ja Mikhail Bakhtin.

Nämä näkökulmien väliset erot eivät kuitenkaan ole niin selviä, kuin mitä tieteellisessä tutkimuksessa voitaisiin olettaa. Monissa narratiivisuutta käsittelevissä perusteoksissakin antenarratiivit jätetään kokonaan käsittelemättä, tai ne kuitataan muutaman lauseen tai kappaleen maininnalla (kts. esim. Andrews et al 2008, Czarniawska 2009). Toisaalta taas monissa teoksissa narratiiveja ja antenarratiiveja käsitellään samanaikaisesti, ikään kuin sisarkäsitteinä: pieni ja iso tarina, pieni ja iso ääni (kts. esim. Hyvärinen 2006, Polkinghorne 1988). Tällainen katsantokanta kuitenkin latistaa narratiivien ja antenarratiivien monimuotoisuuden. Teoriapohjaan perehtyessä huomaa pian, että tutkimuksellisesti vakaalla pohjalla olevan narratiivisen analyysin pystyy tekemään ilman viittaustakaan antenarratiiveihin, jos niin haluaa - teoriassa. Toisaalta tunnuksenomaista narratiivisen organisaatiotutkimuksen kentälle on myös se, että kummankin leirin tutkimuksia ja kirjallisuutta käytetään sekaisin lähteinä ja teoriapohjana samoihin tutkimuksiin. Onko tällöin vaarana käsitteiden sekoittuminen ja tutkimuksen laadun tai eettisyyden vaarantuminen?

Antenarratiivit ja erityisesti Bojen (kts. esim. 1991a ja 1991b, 2001) ja esim. Gabrielin (kts. esim. Gabriel 1995, Fineman et al 2009) teokset koetaan etenkin aloitteleville tieteilijöille haastavina lähdemateriaaleina niiden kielen ja tutkimusesimerkkien ollen sangen abstrakteja ja lainaten runsaasti sanastoaan esimerkiksi antropologian ja filosofian tieteenaloilta (esim. Boje 1995 jossa hän vertaa antenarratiivien organisaatiokulttuuria Disneylandin Tamara-show'hun tai Boje & Baskin 2011 jossa vertaillaan ”lumottua” ja nietzscheläistä organisaatiota). Toisaalta filosofiataustan ei pitäisi tulla yllätyksenä kenellekään narratiiveihin perehtyneelle tutkijalle: narratiivin perimmäinen määritelmä ”Juonen tulee olla kokonainen – sillä on alku, keskikohta ja loppu” on länsimaisen tieteenfilosofian isänä pidetyn Aristoteleen lausahdus (Aristoteles 350EAA). Narratiivinen tutkimus onkin monitieteellinen ja –tasoinen tutkimuskenttä, joka kattaa niin filosofisia ja kielitieteellisiä, kuin myös antropologisia ja jopa fyysiikkaankin liittyviä osa-alueita. Teoreettinen pohja on tässä aihepiirissä luonnollisesti valtava. Kaikkien erilaisten narratiivisten ja narratiivisen analyysin määritelmien ja teorioiden läpikäyminen on tilan- ja ajan puutteen vuoksi mahdotonta. Yleistysten tekeminen taas ei tee oikeutta tälle tieteenalalle ja sen tarjoamille ”*odottamattomille löydöille*” (Andrews et al 2008, 12). Materiaalin hallittavuuden ja tarkoituksenmukaisuuden vuoksi olenkin tehnyt valinnan keskittyä tässä osuudessa organisaatioiden tutkimuksen narratiiviseen traditioon ja jättää pois vertailut muille tieteenaloille. Näillä valinnoilla tutkimukseni pysyy rajattuna, vaikka tiedostan, että vertailua olisi toki kiinnostavaa tehdä.

Tämän teoriaosuuden tavoitteena on tarkentaa epäselvää tai jopa vähäteltyä rajaa narratiivin ja antenarratiivin käsitteiden välillä, sekä selventää näiden käsitteiden suhdetta toisiinsa. Käsitteiden



myös narratiivisen tutkimuksen todennettavuutta jatkona luvussa I kappaleessa 6 käsitellylle tutkijan etiikalle. Käsitteiden selventämisen jälkeen esittelen antenarratiivin käytännön mahdollisuuksia organisaatioiden ja organisaatiomuutosten tutkimuksessa. Tarkastelen, miten antenarratiivit ja narratiivit toiston kautta muuntautuvat yhä uusiksi kertomuksiksi, osaksi organisaation elävää tarinankerrontaa. Käyn läpi vallitsevan narratiivin käsitteen ja rakentumisen organisaatiossa. Lopuksi tutkin, miten narratiivit ja identiteetti liittyvät toisiinsa ja miten organisaatiomuutosta rakennetaan narratiivien kautta.

### **1.1. Tarinoita ajassa vai ajasta?**

Narratiivit ovat tietoa ja vuorovaikutusta (Czarniawska 2000, Hyvärinen 2006). Organisaatioiden tutkimuksessa, etenkin taloustieteissä, on perinteisesti keskitytty tekniseen ja loogistieteelliseen (paradigmaattiseen) päättelyyn ja tietoon jopa niin, että organisaation tekninen tietämys on otettu itsestäänselvyytensä. Loogistieteellinen päättely perustuu asetelmalle, jossa syy-seuraussuhteet selittävät maailmaa ja luovat lainalaisuuksia. Narratiivinen tieto taas pohjautuu ihmisten aikeiden ja tekojen maailmaan ja asettaa ne aika- ja tilajatkumoon (mm. Bruner 1986, Dailey & Browning 2014). Loogis-tieteellisessä tietämyksessä tapahtuma luokitellaan lainalaisuuksien mukaan, narratiivisessa tietämyksessä tapahtuma taas liitetään inhimilliseen agenttiin (Czarniawska 2009, 7). Lainalaisuuksien sijaan narratiiveista pyritään löytämään yhteyksiä ja tyypillisiä kuvioita. Narratiivi kysyy *miksi* ja *miten*. Kysymyksillä kertomusta pyritään jäsentelemään analyyttisesti niin, että joukosta tapahtumia saadaan aikaan yhtenäinen tarina (Stevenson & Greenberg 1998, kts. myös Abbott 1990 ja 1992, Griffin 1993). Narratiivin perusta onkin jatkuvuudessa: erillisistä tarinoista koostetaan juonellinen jatkumo (Salmon & Riessman 2008, 78).

Narratiivinen analyysi tarkastelee erityisesti sitä, miten kertomus on rakennettu ja mikä suhde sillä on ympäröivään kieleen ja kulttuuriin. Se mahdollistaa henkilökohtaisen kokemuksen ja tarkoituksen löytämisen ja tutkimisen. Se auttaa näkemään kuinka ”aktiiviset subjektit” eli ihmiset, organisaation työntekijät rakentavat tapahtumien ketjua, kronologista järjestystä tapahtuneille asioille (Riessman 1993). Narratiivi liittyykin aina *aikaan*. Ei niinkään ajan kulumiseen, vaan nimenomaan ajassa tapahtuvaan muutokseen (Andrews et al 2008, Ricoeur 1984).

Juoni on perinteisesti narratiivin tärkein osa. Juoni on se, joka punoo tapahtumat toisiinsa, yhdistää yksittäisistä tarinoista johdonmukaisen kertomuksen jossa on alku, keskikohta ja loppu (beginning, middle, end – BME-narratiivi). Yksittäinen listaus tapahtumia on vain joukko ranskalaisia viivoja.

Juonen ansiosta viivat yhdistyvät toisiinsa ja tapahtumat saavat merkityksen toisiinsa nähden aika-tila-jatkumossa: ensin, sitten ja jälkeen. Juoni myös sitoo tarinat historialliseen ja sosiaaliseen kontekstiin määrittelemällä missä järjestyksessä, miksi ja milloin mitäkin tapahtui. (Polkinghorne 1995, Salmon & Riessman 2008, Czarniawska 2009) Narratiivin juoni on yksinkertaisimmillaan muutos tai siirtymä (Hyvärinen 2006, 3). Se ei ole pelkästään syy-seuraussuhde, vaan keskittyy siihen, miksi ja miten jotain tapahtui. Se jono tosia tai kuviteltuja tapahtumia ja kokemuksia, jossa kuvataan muutosta tai suhtautumista muutokseen (Ricoeur 1984).

Narratiiveja voidaan pitää sosiaalisen elämän muotona (MacIntyre 1981, Czarniawska 2000 mukaan): ihmiset kertovat tarinoita viihdyttääkseen ja opettaakseen (Czarniawska 2009). Narratiivit ovatkin ihmiskunnan ensisijainen tiedon järjestämisen väline, joiden kautta ihmisten kokemukset saavat merkityksen – Polkinghorne (1988) jopa väittää, että ihmisten kokemuksilla ei ole merkitystä ilman, että niistä kerrotaan tarinoita. Myös Ricoeur (1984) toteaa, että narratiivit ovat ihmisen olemassaolon ehto. Ne ovat luonnollinen keino luoda ja kehittää ihmisen identiteettiä. Tarinoiden avulla yksilöt sijoittavat itsensä tiettyyn asemaan ympäröivässä maailmassa ja kykenevät antamaan merkityksen menneelle, nykyhetkelle ja tulevaisuudelle (mm. Andrews et al 2008, Czarniawska 1998). Järkeistäminen, merkityksen antaminen (sensemaking) on prosessi, jossa ihmiset tulkitsevat tapahtumia ja muiden kokemuksia (narratiiveja) niistä. Järkeistämisen kautta ihmiset rakentavat todellisuutensa yhteistyössä toisten kanssa. Siinä etsitään pysyvyyttä ja johdonmukaisuutta kaoottisen maailman keskellä. Siinä yksilön omat kokemukset tapahtumista saavat paikkansa aikajatkumossa, historian ja tulevaisuuden sekä jaetun merkityksen ympäröivän diskurssin kanssa. (Brown et al 2008, Weick 1995) Nimenomaan tarinoiden jakaminen on tärkeä tätä osa järkeistämisprosessia. Kun narratiiveja ja antenarratiiveja jaetaan, voi jokainen yksilö poimia niistä rakennuspalikoita omaan narratiiviinsa ja vastaavasti sovittaa omia osasiaan toisten narratiiveihin. (Boje 1995, Weick 1995, Brown 2000) Järkeistämisen haaste on Brownin (2000, 3) mukaan se, että yksilöt toimivat kuin heillä olisi yhteinen näkemys aiheesta, mutta todellisuudessa toiset äänet (näkemykset) ovat voimakkaampia, etuoikeutetumpia kuin toiset. Näin merkitysten antamisesta tuleekin vallankäyttöä, narratiivien kamppailua.

## 1.2. Todellisuusteoria

*Se non è vero, è ben trovato*  
*Vaikka se ei olisikaan totta, se oli kauniisti kerrottu tarina.*  
(vanha italialainen sanonta)

Jos oletetaan, että narratiivit ovat ihmisten vuorovaikutuksessa syntyviä kertomuksia, joilla ihmiset jakavat tietoa ja kokemuksia, tekevät niistä merkityksellisiä ja samalla lunastavat paikkansa aika- ja tilajatkumossa, ovatko narratiivit tällöin *totta*?

Polkinghornen (1987) mukaan narratiivi *esittää* (exhibit) tapahtumia sen sijaan että *esittelee* (demonstrate) niitä. Narratiivi on ”tallenne” (record) tapahtumista jotka kertojan mielestä ovat jollain tavalla tärkeitä. Näin ollen narratiivi on aina vain yhden näkökulman tuote (Bryant 2006). Rhodes (1996) jopa menee niin pitkälle että toteaa, että narratiivit eivät ole tietoa, ne ovat vain tekstiä. Narratiivit eivät ole todellisuutta, vaan ne ovat viittauksia subjektiiviseen käsitykseen todellisuudesta. Sama tarina saa eri muotoja eri paikoissa kerrottuna ja siinä korostuvat erilaiset asiat eri aikoina. Polster (1987, Dailey & Browning 2014 mukaan) esittää narratiivien olevan todellisuuden toisintumia – väite joka pitää sisällään oletuksen, että kertoja haluaa tai aikoo toisintaa todellisuuden sellaisenaan. Harvoin näin kuitenkin on.

Narratiivien kategorisoiminen pelkästään subjektiivisiksi näkemyksiksi todellisuudesta latistaa kuitenkin niiden merkitykset ja yleistettävyyden. Muun muassa Gabriel (1995) painottaa, että tarinat ovat kokemuksia eletystä elämästä ja siten aina subjektiivisia. Narratiivien totuusarvo on siten symbolinen ja heijastaa aina ajassa ja tilassa paikallista kieltä ja merkityksiä. Tällä tavoin narratiivi on subjektiivisuudestaan huolimatta erottamaton osa ympäröivää todellisuutta. Nimenomaan sen ollessa sosiaalisesti tuotettu, se ei ole yksin omassa aika- ja tila-avaruudessa kelluva tarina, vaan pikemminkin tarinoiden verkosto, josta voidaan löytää yhteyksiä ja eroja toisiin saman (tai jopa eri) verkoston tarinoihin. Esimerkiksi organisaation muutoksen narratiiveista löydetään usein tietynlaisia yhtäläisyyksiä riippumatta muutoksen laadusta tai toteutustavasta (Bryant 2006). Narratiiville voidaan aina nähdä olevan myös vastapari: se tarina jota ei kerrottu, jota ei analysoitu. Voidaankin kootusti ilmaista, että narratiivi *välittää* kokemuksia todellisuudesta (Hyvärinen 2006, 2).

Brown et al (2008) erottelevat toisistaan kaksi erilaista narratiivivia: kertomus itseä varten ja kertomus toisia varten. Itseä varten kerrotut tarinat ovat heidän mukaansa ensisijaisesti

legitimoinnin välineitä, joilla omat ajatukset ja teot saavat sisäisen hyväksynnän. Niiden avulla yksilö ”ankkuroi” itsensä ympäröivään aika- ja tilajatkumoon. Toisille kerrotut tarinat taas liittyvät ensisijaisesti merkitysten antamiseen suhteessa muihin tai vaikuttamiseen. Mihin toiset ihmiset sijoittuvat narratiivisessa kokonaisuudessa ja mitä minä ja minun tarinani merkitsee heille – ja mikä tarkoitusperä näiden tarinoiden kertomisella on itse kullekin.

Narratiivi ei siis ole eikä voikaan olla todellisuutta, vaan se on sosiaalisesti rakennettu kokonaisuus ihmisten kokemuksista (Rhodes 1996, Ricoeur 1984). Konstruktivistien mukaan narratiivia ”ei voida löytää tai luoda tyhjästä, vaan se uudelleen rakentuu aina jo olemassa olevan pohjalle lukijan ja tekstin vuorovaikutuksessa” (Czarniawska 2009, 67). Todellisuuden sosiaalisen rakentumisen pioneerien Guba & Lincolnin (kts. esim. 1998) mukaan yksikön todellisuuskäsityksen sisältö ja rakenne on aina riippuvainen sosiaalisista suhteista, kokemuksista, paikasta ja ajasta. Voidaankin kysyä, onko narratiivin totuuspohjalla kuulijalle (tai tutkijalle) edes merkitystä? Tutkimuksissa on nimittäin havaittu, että usein narratiivin voimaa määrittelee enemmän sen konteksti, koherentti juoni ja uskottava kertoja kuin se, onko se oikeasti lähellä totuutta (Czarniawska 2009).

Narratiivit siis muodostetaan yhteistyössä, yhteisen kerronnan kautta. Sekä tarinan kertoja että sen kuuntelija osallistuvat tapahtumien järjeistämiseen (sensemaking) ja siten tuottavat kumpikin tarinalle omia merkityksiään. Narratiivin johdonmukaisuus syntyykin dialogissa, vuorovaikutusprosessin kautta. Myös tarinan kertoja määrittelee itseään tarinan kautta. Tarinan kertoja ei luo ja jaa vain tarinaa, vaan myös luo ja jakaa samalla itseään (Andrews et al 2008, 3). Kertomuksen avulla ihmisen kokemukset saavat muodon, mutta samalla niiden kertominen eteenpäin, julkituominen, määrittelee ja muuttaa kokemusta. Kokemuksen jakaminen muuttuikin merkitysten muokkaamiseksi (Boje 1995, 1001).

Narratiivien muodostuminen sosiaalisessa prosessissa luo niille kontekstista riippuvaisia malleja ja rajoituksia. Tarina tulee kertoa sillä kielellä jonka kuulijat ymmärtävät – muuten narratiivi jää vajaaksi (Czarniawska 2009). Jotkut jopa väittävät, että narratiivi joka ei täytä kulttuurista kaanonina, ei ole tarina laisinkaan (Polletta 1998, Phoenix 2008 mukaan). Käyttäessään tuttuja termejä ja puhuessaan tutuista asioista kertoja pystyy luomaan tarinan, johon kuulija samastuu. Kuulija ottaa narratiivin omakseen ja narratiivi voimistuu.

Narratiivin uskottavuus vaihtelee siis paitsi sen sisällön, myös kertojan mukaan. Boje et alin (1999) mukaan tarinoilla on omistusoikeudet – on tarinoita joita saa kertoa eteenpäin vain tietty ryhmä, ja tarinoita joita saa kertoa vain tietyn ryhmän sisällä. Esimerkiksi organisaatioissa on runsaasti tietoa ja informaatiota, joka on tarkoitettu vain tietylle piirille. Niin virallisissa johtoryhmissä kuin epävirallisissa hyvä veli –kerhoissakin osa liiketoiminnan kannalta olennaisesta tiedosta pyörii pienen piirin sisällä. Kaikilla työntekijöillä ei edes ole oikeutta kertoa kaikkia organisaation narratiiveja. Joskus tarina kerrotaan väärälle yleisölle, jolloin siitä tulee julkista tietoa. Tämä saattaa aiheuttaa monenlaisia riskejä sekä tarinan kertojalle että tarinan alkuperäiselle kuulijajoukolle – yksinkertaisimmillaan kyse on henkilökohtaisesta juorusta, mutta pahimmillaan yrityssalaisuudesta. (Boje 1991a, Dailey & Browning 2014) Mutta millainen omistusoikeus voidaan vaatia alati muuttuvalle, moniääniselle tarinoiden joukolle? Yksilöllisestä omistusoikeudesta ollaankin siirtymässä jokamiehen oikeuteen – jokaisella narratiivin osapuolella (kertojalla, kuuntelijalla, tulkitsijalla, lukijalla) on tarinaan oma tulkintansa ja sitä kautta oikeutensa.

Kertomuksen kuuntelijalla on itse asiassa yllättävänkin aktiivinen osa narratiivin tuottamisessa. Kuuntelija täyttää itse aukot, joita tarinan kertoja ei kerro. Kuuntelija luo tarinalle juonen ja järjestää palaset koherentiksi kokonaisuudeksi siltä osin kuin kertoja ei sitä tee. Mitä tutummat ihmiset tai tutumpi tarina ovat kyseessä, sitä enemmän kertoja jättää kuulijan oman arvailun varaan (”sinä tiedätkin tämän tarinan” / ”tämähän on jo vanha tuttu juttu” / ”pidemmittä puheita”). Tällaista aukollista tarinankerrontaa Boje (1991) kutsuu lyhytsanaiseksi, tiivistetyksi tarinankerronnaksi (terse storytelling): kertojalla on valta säädellä tarinansa pituutta ja yksityiskohtien määrää. Kuuntelija voi osallistua narratiivin tuottamiseen myös aktiivisesti osallistumalla keskusteluun, keskeyttämällä tarinankerronnan, kysymällä yksityiskohtia ja ilmaisemalla omia mielipiteitään tai oman versionsa tapahtumankulusta (”kuulin näin, onko se totta?” / ”mitä sitten tapahtui?”). Kertoja puolestaan muuttaa tarinaansa sen mukaan, mitä sanallisia tai sanattomia vihjeitä (nyökkäykset, vartalon asennon muutokset jne.) hän kuuntelijalta saa. Näin narratiivissa ei olekaan enää kertojaa ja yleisöä, vaan se luodaan yhteistyössä kaikkien kesken. Tututkin tarinat saavat ihmisten kesken uusia merkityksiä ja painotuksia, koska sama tarina eri ympäristössä onkin aina uusi tarina. (Boje 1991)

Paitsi kertojalla ja kuuntelijalla, myös tutkijalla on osansa narratiivin muodostumisessa. Yhtä lailla kuin organisaation työntekijä muutostarinaa kertoessaan valitsee siihen (tietoisesti tai tiedostamattaan) itselleen tärkeät osat joiden kautta tuottaa tapahtumille merkityksen, myös tutkija tekee valintoja tutkimusmetodien ja analyysin suhteen (Buchanan & Dawson 2007). Neljäs osapuoli

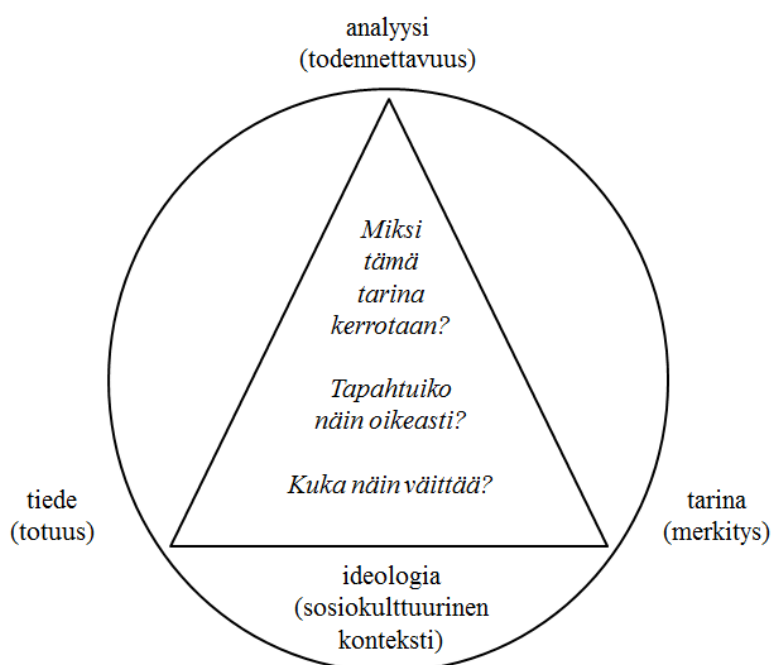
tässä yhtälössä on vielä analyysin lukija, joka käy tutkimuksen tulokset läpi omien kokemustensa ja tietonsa kautta. Aivan kuten passiivinenkin yleisö osallistuu tarinan muokkaamiseen sen kautta että tarinaa kerrotaan aina eri tavalla eri tilanteissa, osallistuu narratiivin oletettu lukija sen tulkintaan, vaikka ei voikaan vaikuttaa tutkijan jo kirjallisesti muotoilemaan kertomukseen (Boje et al 1999).

### **1.3 Analyysi, tiede ja tarina**

Essersin (2012) mukaan narratiivisuuden tutkimus on ajautunut ideologiseen umpikujaan (deadlock) kokemuksen ja todellisuuden välimaastoon. Narratiivinen tutkimus organisaatioissa on lähtöisin organisaation monista eri äänistä, vallitsevista tai marginaalisista. Sen avulla pyritään löytämään kuvauksia ja kokemuksia organisaatiosta tai muutoksesta johdon virallisen näkökannan ylitse tai takaa. Tämä ideaali kuitenkin pakottaa tutkijansa painottamaan kokemuksen ääntä validin tieteellisen tutkimuksen teon sijaan. Koska totuutta ei ole olemassa, tutkija tai organisaatio voi käyttää narratiiveja legitimoimaan haluamaansa aihepiiriä tai tilannetta. Narratiiveja voidaan käyttää myös vallitsevan narratiivin voimistamiseen tai eriävien äänien vaimentamiseen (Gabriel 2008). Tutkijan ja organisaation välinen lääkäri-potilas –malli vääristyykin valelääkäriksi joka tekee diagnooseja virheellisin perustein, ja luulosairaaksi joka esittää joukon näennäisiä oireita jotka tulkitaan väärin. Tutkija valitsee tutkimukseensa vain siihen sopivat narratiivit, johto käyttää antenarratiiveja manipuloidakseen työntekijöitä. Tutkija saattaa myös esittää oman narratiivinsa ensisijaisena itse analysoitavan materiaalin narratiiveihin nähden (Boje et al 1999). Vain harva marginaalinen ilmiö saa lopulta äänen narratiivisen tutkimuksen kautta, sillä se on sekä tutkimuksellisesti haasteellista että tutkittavan kohteen vallitsevan äänen kannalta epäsuotavaa (Brown et al 2009).

Essers (2012, 334) ehdottaa, että narratiivisen tutkimuksen suosio johtuu sen ylivallasta. Tämä kehäpäättelmä perustuu siihen, että tutkija on kiinnostuneempi käyttämään tarinankerronnallisia tutkimusmenetelmiä niiden suosion vuoksi, kuin siksi että todellisuudessa haluaisi kuvailla organisaation ääniä tai kokemuksia. Narratiivisuudesta on tullut tutkimuksellinen turvapaikka, johon paeta faktoja. Narratiivit vapauttavat tutkijan muotoilemaan vilttejäkin tarinoita sankareista, romansseista ja pettymyksistä kiinnittääkseen yleisönsä huomion, saaden heidät kiinnostumaan kertomuksestaan (Phillips 1995). Tämä kuitenkin voidaan nähdä myös manipulointina ja politikointina – mutta milläpä tutkimuksella ei omaa agenda olisikaan? Narratiivisessa tutkimuksessa on mahdotonta olla objektiivinen, sillä näkemyksillä ei ole absoluuttista totuutta. (Hatch 1997, Essers 2012). Narratiivin ”arvon” määrittelevätkin totuuden sijaan muut kriteerit: sen

vaikutus, johdonmukaisuus, muutos jota se edustaa, identiteetti joka sen avulla rakentuu. Painotankin tässä tutkijan vastuuta ja etiikkaa, jota käsitelin laajemmin luvussa 1 kappaleessa 6. Narratiivisen tutkimuksen totuusarvo piilee sen läpinäkyvyydessä. Yhtä tärkeää kuin käsitellä ne tarinat jotka aineistosta valikoitiin, on myös perustella mitä muuta nousi esiin ja miksi niitä ei käsitellä. Narratiivinen tutkimus tulee myös sitouttaa sosiokulttuuriseen kontekstiinsa, aikaan ja paikkaan. Siihen voi myös palata jälkikäteen ja verrata sitä teoriaan, kieleen ja mahdollisesti tapahtuneeseen muutokseen. Vasta silloin narratiivinen tutkimus voi olla tieteellisen tutkimuksen vaatimusten mukaisesti luotettava ja (tietyin luonnollisin rajoituksin) yleistettävä. (Rhodes & Brown 2005, Essers 2012)



Narratiivin totuusarvo. Mukaillen Essers (2012) ja Gabriel (2008).

Kuvio 1

Kuvioon 1 olen hahmotellut Essersin (2012) kaaviokuvan sekä Gabrielin (2008) kritiikin pohjalta narratiivisen totuusarvon kentän, jonka kautta analysoida kertomuksen todenmukaisuutta ja siten validoida sen haluttua tieteellistä tutkimusarvoa ja yleistettävyyttä siltä osin kuin se narratiivisen tutkimuksen yhteydessä on tarpeellista. Kuvion mukaisesti narratiivista analyysiä värittää aina ideologia, haavekuva siitä mitä tutkimuksella halutaan saavuttaa, ja narratiivin sosiokulttuurinen konteksti. Tämä haavekuva ja konteksti on kuitenkin tehtävä läpinäkyväksi ja alistettava puolueettomalle arvioinnille. Vasta kun se ja sen vaikutukset kerrottiin tarinoihin ymmärretään, voidaan siirtyä varsinaisen tarinan analyysiin. Tässä tutkimuksessa esittelen mahdollistavan

johtajuuden ideologisen haavekuvan luvussa III sekä Valtion työmarkkinalaitoksen sosiokulttuurisen kontekstin luvussa IV. Analyysi puolestaan tasapainottelee kahden voiman välillä: tiede (totuus, fakta) ja tarina (kokemus, merkitys, tarkoitus), joiden kautta se pyrkii todennettavuuteen, todennäköisyyteen sekä tieteellisesti että kokemuksellisesti. Analyysin todenmukaisuutta voidaan taas pohtia kolmen kysymyksen avulla (Gabriel 2008):

- *Miksi tämä tarina kerrotaan?* Mikä on tarinan konteksti? Miksi juuri tämä ääni halutaan nostaa esiin aineistosta? Mikä ääni jäi tällä kertaa kertomatta?
- *Tapahtuiko näin oikeasti?* Kenen tulkinta narratiivi on? Voidaanko sitä verrata muihin? Löytyykö sille kvantitatiivisia perusteluita esimerkiksi organisatorisista faktoista?
- *Kuka näin väittää?* Kuka kertoi tarinan? Mikä on tutkijan ja tarinan alkuperäisen kertojan osuus tarinan muokkautumisessa?

Palaan esittämäni kuvioon 1 tutkimuksen loppupuolella, kun pohdin narratiivisten analyysieni todenmukaisuutta ja merkitystä luvuissa V kappaleessa 6 sekä luvussa VI kappaleissa 1 ja 2.

## 2. Antenarratiivien perhosvaikutus

Keskittyminen narratiiville tyypilliseen, kronologiseen järjestykseen tai tapahtumien johdonmukaiseen juoneen voi aiheuttaa sen, että jotakin olennaista tietoa jätetään käsittelemättä. Tutkijat ovatkin kiinnostuneet siitä, mitä narratiivien väliin jää, mitkä tarinat eivät nouse kuuluviin. Ajan (kausaalisuuden) sijaan narratiivin kriteeriksi nouseekin esimerkiksi tila-, sosiaalinen tai historiallinen ulottuvuus (Andrews et al 2008, 11). Organisaatioissa on tavallista, että keskustelu käydään osissa, tarinat keskeytyvät ja ehkä joku toinen kertoo ne loppuun, tai ne jäävät kesken. Niin ikään ihmisen muisti ei koostu yhdestä suuresta kertomuksesta, vaan useista pienistä tarinoista. Nämä yksittäiset tarinat muotoutuvat merkitysten ja järjestäytymisen kautta isommiksi kokonaisuuksiksi. Organisaatiossa tarinankerronta onkin koko työyhteisön tehtävä, jossa jokainen jäsen tuo keskusteluihin mukanaan oman äänensä (Boje et al 1999, Barge 2004). Tätä tapahtumaa Boje (2001) kutsuu *eläväksi tarinankerronnaksi* (living storytelling).

Organisaatiotutkimuksissa organisaation muutos tai kulttuuri usein ”pakotetaan” yhden tai muutaman narratiivin muottiin joidenkin, yleensä useimmin tai kovimpaan ääneen toistettujen, tarinoiden perusteella. Näitä narratiiveja Boje (2001) kutsuu vallitseviksi narratiiveiksi (grand narrative, dominant narrative). Boje pohjaa löydöksensä mm. Foucaultin (kts. esim. 1977) ja



Lyotardin (1984) postmodernismia käsitteleviin teoksiin, jotka vaativat suurten narratiivien rikkomista ja universaalien yleistysten purkamista. Heidän mukaansa tällaiset suuret narratiivit vaatisivat mahdotonta tietovarastoa ja olisivat mahdottomia hallita. Suurten narratiivien purkaminen mahdollistaa yksilöllisten ja paikallisten kokemusten käsittelyn ja analysoinnin diskursseihin ja kielen tutkimukseen keskittymällä. (Lyotard 1984)

Organisaation todellisuus ei siis suinkaan ole johdonmukainen, hallittavissa oleva kertomus, vaan useiden äänien kakofonia. Se koostuu monien tarinoiden kisailusta ja erilaisista merkityksistä. Organisaation muuttuessa äänetkin muuttuvat, saaden yhä uusia merkityksiä, uusia kertojia ja uutta yleisöä. (Boje 1995) Työntekijät tarvitsevat merkityksen antamisen ja identiteetin luomisen välineitä myös niille asioille, joita vallitseva narratiivi ei kata (Tienari & Vaara 2011). Vuorovaikutuksessa toistensa kanssa työntekijät jakavat tarinan palasiaan joissa ei ole alkua, keskikohtaa tai juonta. Näitä yksittäisiä ääniä, kertomusten palasia, risteäviä juonettomia tarinoita varten Boje (mm. 1991a, 1991b, 2001) on luonut *antenarratiivin* käsitteen.

Jos narratiivi on kokovartalopeili joka heijastaa todellisuutta, antenarratiivi on lattialle pudonnut käsipeili, jonka palaset heijastavat osia todellisuudesta eri suuntiin. Antenarratiivi on pirstaloitunut ja epälineaarinen tarinan osa. Sillä ei ole juonta ja se on epäjohdonmukainen. Se kaipaakin ympärilleen kontekstia, mutta marginaalisena sitä harvoin saa. Sillä voi olla odotusarvo, mutta sen täyttyminen on epävarmaa. Antenarratiivi voi olla ”pienten ihmisten” tarina joka ei sovi ”suurmiesten kehyksiin”. Usein antenarratiivi sekoittaa jonkin olemassa olevan järjestyksen tai juonen liikkumalla merkitysten verkostossa, eksymällä keskusteluihin ja keskeyttämällä tarinankerronnan. Antenarratiivit voidaan nähdä myös myytteinä, huhupuheina ja käytävitietona, jotka leviävät organisaatiossa rikkinäisen puhelimen tavoin, toiset muuttaen sanomaansa, toiset hiljentyen matkan varrella, jotkut voimistuen kunnes lopulta muuntautuvat vallitsevaksi narratiiviksi tai ehkä yhdistyvät johonkin jo olemassa olevaan vallitsevaan narratiiviin. (Boje 2001, Yolles 2007)

On syytä tarkentaa, että antenarratiivi ei tarkoita *antinarratiivia*. Antenarratiivi ei (välttämättä) ole narratiivin vastainen tai sille haitallinen. Päinvastoin, antenarratiivin voidaan ajatella olevan narratiivia edeltävä (*ante-*), tarinan palanen tai osanen josta myöhemmin muodostuu narratiivi yksin tai yhdessä muiden antenarratiivien kanssa. (Boje 1995, Gabriel 1995)

Antenarratiivi on usein myös spekulatiivinen, arvaus tai arvioita tapahtuneesta tai tulevista tapahtumista (*up the ante*). Narratiivi kertoo menneistä tapahtumista ja luo itse itsensä kautta

tulevaisuutta - antenarratiivi on vain yksi mahdollisuus kaikista tulevaisuuksista. Antenarratiivien avulla organisaation työntekijät ”lyövät vetoa” siitä kenen tarina voittaa ja nousee merkitykselliseksi. Häviäjiä tässä vedonlyönnissä ovat ne, jotka eivät antenarratiivinsa kautta pystykään järjeistämään tapahtumia ja löytämään paikkaansa ajassa ja tilassa. (Boje 2001, Barge 2004)

Antenarratiiveihin keskittyvää tutkimustraditiota Boje (2001) kutsuu postmoderniksi näkökulmaksi erotuksena traditionaalisesta, Bojen sanoin ”länsimaisesta” narratiivien tutkimuksesta. Postmoderni narratiivien tutkimus on kiinnostunut ennemminkin narratiivien muuttuvaisuudesta, yksittäisistä tarinoista ja narratiivien valtarakenteista. Se keskittyy tarinoiden sosiaaliseen rakentumiseen jossa useat tarinankertoajat kertovat useita tarinoita. Tarina muuttuu jatkuvasti, kun sitä kerrotaan eteenpäin kertojiansa yleisön ja omien tarkoituksien mukaan. Ei ole enää olemassa yhtä suurta kertomusta, vaan moniääninen ja toisiinsa limittyvä tarinoiden verkosto. Narratiivien tuottamiseen ja ymmärtämiseen osallistuu useita yksittäisiä ääniä, jotka katoavat vallitsevan narratiivin harhan alle. Antenarratiiveja on olemassa, koska ne tuottavat vaihtoehtoisia ja kilpailevia versioista todellisuuteen ja muutokseen. Jotkut antenarratiivit kontrolloivat (tai pyrkivät kontrolloimaan) tapahtumia ja muutosta, toiset taas haastavat niitä. Organisaation elävä tarinankerronta elää nimenomaan antenarratiiveista. Vallitsevan narratiivin taustalla ja sen lomassa vilistävät antenarratiivit mahdollistavat merkityksen antamisen myös sellaisille asioille, joita vallitseva narratiivi ei kosketa. Hiljaiset tai hiljennetyt äänet ja ihmiset voivat saada niiden kautta merkityksensä, oman identiteettinsä. Antenarratiivi on voimaannuttava: jokaisella työntekijällä on valta ja mahdollisuus tulkita organisaation tapahtumia oman itsensä kautta (Boje 1995, Czarniawska 1998). Yksi antenarratiivi kerran ääneen puhuttuna, yksi perhosen siiven isku, saattaa levitä odottamattomia reittejä, matkallaan vahvistuen ja moninkertaistuen, muita ilmavirtauksia häiriten, vallitseviin narratiiveihin pureutuen. Tarinankerronnan kautta antenarratiivit mobilisoituvat, jakamalla ne löytävät yhä uusia kuulijoita, saavat uusia muotoja ja ehkä onnistuvat ujuttautumaan vallitsevan narratiivin sisälle, rikkoen sen valtarakenteita – tai joissain tapauksissa myös vahvistaen sitä. (Boje 2001, Boje et al 1999, Barge 2004, Tienari & Vaara 2011)

Antenarratiivinen näkökulma organisaatioiden tutkimukseen mahdollistaa yksittäisten äänten tutkimisen – vastaavasti antenarratiivinen näkökulma johtamiseen mahdollistaa keskittymisen organisaation moniäänisyyden johtamiseen ja äänien managerointiin (Barge 2004). Fokus antenarratiivien analyysissä on Yollesin (2007, 76) mukaan erityisesti ”*tarinoissa jotka ovat liian epäjohdonmukaisia ja pirstaloituneita ollakseen analysoitavissa perinteisin [narratiivisin]*

*menetelmin*”. Antenarratiivien tutkimuksen kautta voidaan tutkia, miten tarinan palasia (antenarratiiveja) käytetään vahvistamaan tai tuhoamaan vallitsevia narratiiveja. Ne mahdollistavat myös erilaisten mahdollisten tulevaisuuksien tutkimisen (Tienari & Vaara 2011, 7). Antenarratiiveja on analysoitu organisaatiokontekstissa Bojen lukuisten tutkimusten (kts. esim. 1991a, 1991b, 1995) lisäksi esimerkiksi yhdistämällä aihepiiri monikansallisten yritysten sulautumistutkimuksiin (Tienari & Vaara 2011), kyberneettisiin verkostoihin (Yolles 2007) sekä systemaattiseen haastattelumetodiin (Barge 2004).

Antenarratiivi ei välttämättä ole vain yksi irrallinen tarinan osa, vaan ne voivat rakentua yhdessä sosiaalisesti narratiivien tapaan: jokainen osallistuja tuo keskusteluun mukaan oman tarinan palasensa, joista yksikään ei nouse vallitsevaksi. Keskusteluiden lomassa jotkut palaset jatkavat elämäänsä, toiset katoavat tai muuttavat merkitystään. Joskus useat erilaiset tarinat tai niiden palaset saattavat saada yhteisen juonen ja tarkoituksen muutaman yhteisen käsitteen (diskurssin) ansiosta – tarinankerronnasta tuleekin kielipeliä (Boje 1995, kts. myös Foucault 1977).

Aika ja sen kuluminen on keskeistä tarinankerronnalle (Ricoeur 1984). Narratiivisen tutkimuksen haasteisiin kuuluu, että muutos tulee näkyväksi vasta kun se asetetaan aikajatkumoon. Merkitysten antaminen (sensemaking) ja merkitysten muuttuminen tapahtuu tarinoiden tapahtumien (ennen-jälkeen, sitten-nyt) kautta. (Pedersen 2009, 390) Aika ei kuitenkaan ole yksiselitteinen käsite. Ricoeur (1984) puhuu kosmisesta, universumin ajasta ja eletystä ajasta. Historiallinen aika voi taas olla eri kuin sisäinen aika – minuutti voi tuntua ikuisuudelta, tai viisikymppinen mies voi tuntea itsensä kuin teinipojaksi. Morson (1994) taas esittelee käsitteen ajan ”varjoista” (shadows) tarkoittaen tarinoita joita kerrotaan tulevasta ajasta (foreshadowing) ja ajasta jota ei koskaan tapahtunut (sideshadowing). Tulevan ajan antenarratiivit voivatkin tuottaa arvokasta tietoa organisaation mahdollisista tulevaisuuksista – mutta toisaalta kun tarinan osan on kerran päästetty ilmoille, ei sitä saa koskaan takaisin. Puolihuolimattomasta antenarratiivista saattaakin kasvaa itseään ennustava narratiivi, jolloin tuleva aika muotoutuu paitsi puheissa, myös todellisuudessa näiden arvauksien, tarinoiden ”vedonlyöntien” ympärille. Pahimmillaan tämä tulevaisuuden varjo heittäytyy nykyisyyden päälle ja nykyisyys alkaa kulua huomaamatta, kun elämää tai tapahtumia eletään vain siellä (mahdollisessa) tulevaisuudessa. Toinen ajan varjo puolestaan kysyy ”mitä jos?”. Mitä olisi voinut tapahtua, mutta ei tapahtunut? Tällaiset antenarratiivit yleensä hylätään, sillä ne eivät sovi vallitsevaan, jo tapahtuneeseen narratiiviin ja ovat täten hyödyttömiä identiteetin rakentamisessa. Joskus kuitenkin jossittelun jäädään kiinni, jolloin rinnakkainen, mahdottomien

tapahtumien aikajana varjostaa alleen nykyisyyden samoin lopputuloksin kuin tulevaisuudenkin varjo.

Bakhtin (1984, 1986) puolestaan yhdistää ajan ja paikan kronotoopiksi (kreik. *chronos*, aika ja *topos*, tila). Aika ei ole vain matemaattinen tai luonnontieteellinen käsite vaan riippuvainen sosiaalisesta ja fyysisestä tilasta. Organisaatiomuutoksissa kronotooppinen ajan kuva sitoo muutoksen paitsi aikaan, myös paikkaan. Esimerkiksi muutoksen antenarratiivit luopuvat kronologisesta aikajärjestyksestä ja saavat erilaisia mahdollisuuksia riippuen paitsi siitä milloin ne kerrotaan, myös missä ne kerrotaan.

Antenarratiivin järjestäytyminen on siis satunnaista, jopa umpimähkäistä. Weickin (2012, 145) mukaan erityisesti antenarratiivien lupaus tulevasta (*up the ante*) saa ihmiset pitämään mukanaan omia yksittäisiä tarinan palasiaan ja muilta kuulemia kokemuksen osasia, vaikka ne eivät istuisikaan juuri sen hetkiseen (vallitsevaan) todellisuuteen. He odottavat että jotain tapahtuu, uskovat että jostain ilmestyy juoni johon osat sopivat. Tämä tarinan palasten mukana pysyminen, ”minimaalinen järjestäytyminen”, luo antenarratiiville tilapäisen tarkoituksen ja hetkellisen paikan ajassa ja tilassa. Tästä tilapäisyydestä voi nousta myös uusia antenarratiiveja tai jopa narratiiveja, kun joku tai jokin löytää palasille kontekstin ja rakenteen (Yolles 2007). Kun ääretön määrä apinoita äärettömässä ajassa pystyy tuottamaan Shakespearen kootut teokset, nousee samalla kaaoksen logiikalla äärettömästä määrästä antenarratiiveja äärettömässä ajassa yhä uusia ja uusia narratiiveja. Toiset yhtä antenarratiivisen kaoottisia kuin lähteensä, mutta jotkut saattavat jopa muuntautua vallitseviksi narratiiveiksi. Ja yhtä lailla kuin apina ei tiedä että se on onnistunut toisintamaan Romeon ja Julian sanasta sanaan, ei antenarratiivilla tai narratiivilla ole merkitystä ennen kuin joku kuulee ne, tulkitsee ne ja sijoittaa ne kontekstiin. Vasta sitten niillä on mahdollisuus tulla löydettyiksi, ehkä jopa ymmärretyiksi, ja kasvaa. Yolles (2007) määritteleeekin narratiivin tarinankerronnan kausaalivälineeksi. Organisaation elävän tarinankerronnan kautta yksittäisistä äänistä ja tapahtumista, antenarratiiveista, muodostuu narratiivisia tarinoita kun niitä toistetaan, jaetaan, yhdistellään ja järjestellään.

Antenarratiivien muuntautuminen narratiiviksi toimii kumpaankin suuntaan. Narratiiveja haastetaan jatkuvasti organisaation jokapäiväisessä tarinankerronnassa. Niitä tulkitaan uudelleen ja muokataan sekä kertojan että kuulijan taholta. Jos narratiivi eristyy alkuperäisestä kontekstistaan, se lopulta jää yksinäiseksi tarinaksi, pirstaloituu takaisin sekalaisiksi antenarratiiveiksi, joista se alun perin sai alkunsa. (Jørgensen & Boje 2010)

Seuraavaksi herääkin kysymys, onko toistettu ja uudelleenjärjestelty (ante)narratiivi enää sama tarina laisinkaan? Dailey & Browning (2014, 24) tarkentavat, että ollakseen sama narratiivi täytyy uudelleenkerrotun tarinan ”yleinen henki tai pääidea” pysyä muuttumattomana. Tarinan kertoja voi kuitenkin muuttaa tarinan vivahteita tarkoituksperiensä mukaan – tahallisesti tai vahingossa: ”narratiivin muoto muuttuu riippuen puhujan päämääristä, yleisöstä ja kontekstista” (Dailey & Browning 2014, 23). Narratiivien ja antenarratiivien muodostuminen vuorovaikutussuhteessa siis muokkaa niitä väistämättä. Kun tarina kerrotaan, se saa oman merkityksensä sekä kertojan että kuulijan mielessä, ja nämä merkitykset taas toimivat pohjana uusien narratiivien muodostumiselle. Tutkijoiden mukaan narratiivia ei voikaan koskaan toistaa täsmälleen samanlaisena, sillä samat sanat tarkoittavat eri asioita eri henkilöille, eri ajassa ja eri paikassa. (Boje 2001, Andrews et al 2008). Kaksi tarinaa samasta tapahtumasta eivät koskaan voi olla täsmälleen samanlaisia, koska vuorovaikutus on aina kertojasta, yleisöstä ja kontekstista (aika, tila ja paikka) riippuvaista (Dailey & Browning 2014, 25).

### 3. Elävän tarinankerronnan työyhteisö

Narratiivit, tarinoiden kertominen, ovat pääasiallinen tiedon ja vuorovaikutuksen tuoja ja välittäjä organisaatioissa (Czarniawska 1998, Boje 199b, Boje & Baskin 2011). Organisaatiota voidaan kuvailla sosiaalisesti rakennetuksi kielelliseksi systeemiksi, jossa jokainen jäsen tuottaa äänillään narratiiveja tarinoiden ja diskurssien kautta. Narratiivien kautta organisaatio rakentaa itse itseään, järjestäytyy olemaan. (Czarniawska 2000) Narratiiveja käytetään organisaatiossa mm. tapahtumien järjeistämiseen ja jaetun ymmärryksen levittämiseen, uusien työntekijöiden sosiaalistamiseen, organisaatiomuutoksen hallinnointiin ja myös johtajien omia tarkoituksperiä edistämään. Organisaatioiden tarinat ovat usein pysyviä, mutta niiden alla piilevät antenarratiivit pyrkivät vaikuttamaan niihin jatkuvasti. Organisaatiomuutos on ”prosessi, jossa organisaatio muuttaa muotoaan, tilaansa tai tehtäväänsä ajan kuluessa” (Stevenson & Greenberg 1998, 742). Se on tapahtumien sarja, mutta harvoin selkeä sellainen. Organisaatiomuutoksessa myös organisaation tarinat muuttuvat. Narratiivi muokkaa itsessään muutosta asettamalla tapahtumia järjestykseen ja on siksi tärkeä väline myös muutoksen ymmärtämisessä (Buchanan & Dawson 2007, 669). Kyynisemmästä näkökulmasta organisaatiomuutos on vain intressien taistelua, jossa narratiivit toimittavat poliittisen agendan virkaa (Bacharach & Lawler 1998, Buchanan & Dawson 2007 mukaan). Tämä katsantokanta on aiheellista nostaa esiin, sillä narratiiveja voidaan käyttää ja käytetään organisaatioissa johdon tai tietyn yksikön tai yksilön asian ajamiseen. Tarinat muuttuvat sen mukaa kenelle ne kerrotaan ja missä, ja jokaisella kertomiskerralla niihin tulee uutta

informaatiota ja ne tulkitaan uudella tavalla.

Sekä organisaatiot että sen työntekijät rakentavat itselleen identiteettiä narratiivien kautta. Narratiivien toistaminen, identiteetin vahvistaminen, vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työntekijän omaa paikkaansa organisaatiossa. Kertomusten jakaminen työntekijöiden kesken integroi heidät organisaatioon sosiaalistamisen kautta. Koska tarinankerronta organisaatioissa on niin suosittua ja moni kertomus leviää nopeammin käytäväpuheissa kuin virallisissa toimituskanavissa, ovat narratiivit myös erinomainen muutoksen hallinnan ja johtamisen väline sekä johdolle että mahdollisesti muutosta haluavalle yksittäiselle työntekijälle tai –ryhmälle. Tarinoiden avulla työntekijöille voidaan maalata haluttu tulevaisuus, olkoonkin että tämä näennäinen tulevaisuus saattaa olla erilainen kuulijasta ja tilanteesta riippuen. Tarinat mobilisoivat ihmisiä muutokseen, jos niiden sanomaan uskotaan. Positiiviset tarinat rohkaisevat muuttumaan, negatiiviset voivat aiheuttaa muutosvastarintaa - joka ei välttämättä ole vastarintaa sinänsä, vaan vain muutoksen antenarratiiveja. (Dailey & Browning 2014).

Organisaatioiden tutkimista narratiivisesta lähtökohdasta helpottaa se, että organisaatioita koskevat haastattelut ovat monesti tahattomastikin narratiivisia (Czarniawska 2000, 14). Narratiivisuuden elementtejä syntyy keskusteluun ja haastatteluihin luonnostaan, koska organisaatioiden toiminta useimmiten on ajasta ja paikasta riippuvaista, tarina jolla on ”sitten ja nyt” tai ”ennen ja jälkeen”. Ihmiset ajattelevat ja kertovat tapahtumista ensisijaisesti narratiivisesti ja vasta toissijaisesti loogisin, paradigmaattisin perusteluin (Weick 1995). Toisaalta Hutchens (2009) esittää tästä mielenkiintoisen vastakkaisen näkemyksen todetessaan että narratiivit, sadut ja tarinat saatetaan kokea tehokkuutta painottavassa ja faktoihin pohjautuvassa yritysmaailmassa ajanhukkana tai itsensä paljastamisena, liiallisena avoimuutena. Tämä ilmenee etenkin yritysjohtajien haastatteluissa, joissa he toistavat organisaation vallitsevaa narratiivia, jättäen muut äänet ja antenarratiivit kokonaan huomioitta. Virallisissa yhteyksissä tämä voidaan nähdä myös yrityskuvaa kiillottavana coping-keinona. Organisaatioiden narratiivit kun kiinnostavat myös esimerkiksi sijoittajia, jotka mielellään täyttävät itse vuosikirjojen aukot spekulatioilla, ellei tarjolla ole tarinaa, juonta aukkojen täyttämiseksi faktatiedolla.

Organisaatioiden narratiiveissa dominoivampi, usein johtajien tai virallisen strategian, näkökulma korostuu muiden äänien (työntekijöiden) kustannuksella (Boje 1995, Bryant 2006). Ottamalla mukaan myös muita näkökulmia, voidaan löytää esimerkiksi muutoksen johtamiselle tärkeitä osalualueita, jotka muutoin saattaisivat jäädä piiloon. Työntekijöiden ääniä kuuntelemalla (tarinoita

analysoimalla) voidaan tuoda esiin päätöksenteon epäkohtia, käsitellä työoloja ja löytää uusia työtapoja ja toimintamalleja. Toisaalta myös näistä syistä eriäviä ääniä saatetaan kohdella myös muutosvastarintana tai jopa yksioikoisena valittamisena. Stensaker & Meyer (2012) huomauttavat, että tosiasiallisesti vain harva organisaatiomuutoksen (ante)narratiivi itse asiassa on muutosvastarintainen – johdolle muutosvastarintana näyttäytynyt ääni onkin todellisuudessa pelkoa tutun narratiivin katoamisesta, oman paikkansa (kuvainnollisesti ja konkreettisesti) menettämisestä. Myös Bryant (2006) on päättynyt samaan lopputulokseen muistuttaessaan, ettei eriävä ääni organisaatiossa aina tarkoita vastustamista. Organisaatiomuutoksia tutkittaessa osa työntekijöiden äänistä on koettu esimiestasolla muutosvastarintana, vaikka ne olivatkin oikeasti ilmaisuja esimerkiksi oman työtilanteen muuttumisesta, tiedonetsinnästä tai tulevaisuuteen varautumisesta. Bryantin mukaan myös muissa vastaavissa tutkimuksissa on päädytty samankaltaisiin tuloksiin (kts. esim. Feuille & Delaney 1993, Van Dyne & LePine 1998).

Organisaatiomuutosten narratiiveja tutkittaessa onkin siis erityisesti huomattava, että *“[ante]narratiivit voivat olla sekä tarinoita muutoksesta että tarinoita muutoksen puolesta”* tai sitä vastaan (Buchanan & Dawson 2007, 683). Usein vallitsevasta narratiivista poikkeavat antenarratiivit nähdäänkin johdon puolesta muutosvastarintana, syytöksinä tai jopa valheina (Gabriel 1995). Kehityksen ja vastustuksen äänet sekoittuvat helposti. Joka tapauksessa työntekijöiden äänillä on oma tärkeä paikkansa muutosjohtamisessa. Niistä voidaan löytää bottom up –näkökulmia muutokseen ja sen johtamiseen. Työntekijöiden narratiiveja analysoimalla voidaan nähdä sellaisia muutoksen vaikutuksia työntekijöihin, joita muuten ei nähtäisi. Reissnerin (2011) mukaan narratiivien avulla organisaatiomuutosta läpikäyvät työntekijät pystyvät luomaan merkityksiä tapahtuville muutoksille ja analysoimaan niiden syitä ja seurauksia, jolloin työntekijän oma arvontunne säilyy. Yhteisten narratiivien avulla työn ja organisaation jatkuvuuden tunne säilyy muutosten, jopa irtisanomisten, keskellä. Huomattavaa on, että narratiivien tapahtumat tai tarinat eivät välttämättä ole enää ajankohtaisia, tai ne ovat ehkä vuosien saatossa muuttuneet huomattavasti alkuperäisestä, ja silti niitä edes kerrotaan perinteen omaisesti eteenpäin kollegoille ja etenkin uusille työntekijöille, jotka näin osallistetaan mukaan vallitsevaan narratiiviin. Narratiivien avulla työntekijä luo uudet merkitykset niille tärkeiksi kokemilleen asioille, jotka organisaatiomuutoksessa muuttuvat, katoavat tai uusiutuvat.

Kun organisaation vuorovaikutus nähdään tarinan kerrontana, korostuu työntekijöiden tarinankerrontataitojen vaikutus. Työntekijät jotka ovat kyvykkäämpiä kertomaan tarinoita ja tulkitsemaan muiden kertomuksia, ovat vuorovaikutuksessa vahvempia. Organisaatioissa on myös

merkitystä sillä, kenellä on oikeus kertoa ja kuulla kyseinen tarina tai sen palanen. Joskus vain tarinan ”omistaja” saa kertoa siitä. Osa tarinoista jaetaan vain tietyn piirin sisällä. Joillain työntekijöillä ei ole oikeuksia kertoa tarinaa eteenpäin, vaikka he olisivatkin kuulleet sen. Uudelle työntekijälle valkenee pian, kenen kanssa voi keskustella mistäkin asioista. Ilman tätä tietoa hän jää helposti ryhmässään ulkopuoliseksi, koska työyhteisön sosiaalisten normien osaamisen puuttuessa hänen narratiivinsa on erilainen kuin muiden. Jotta työntekijä saadaan osaksi ryhmää, hänen kanssaan jaetaan vallitsevia narratiiveja niin kauan kunnes hän on omaksunut ne osaksi identiteettiään. ”Me-henki” onkin yhteisen narratiivin jakamista ja rakentamista. (Boje 1991, Buchanan & Dawson 2007).

Muutosnarratiivit saattavat myös ”kilpailla” toisiaan vastaan: kuka saa äänensä kuuluviin? Buchanan & Dawson (2007, 670) esittävät, että organisaation muutosnarratiivit muodostuvat aina palvelemaan kertojansa tarkoitusperiä ja ne ovat osittainen näkemys muutoksesta jo senkin vuoksi, että yhdellä työntekijällä harvoin on täydellistä kuvaa muutoksen syistä, kulusta ja lopputulemasta. Näin organisaation erilaisista äänistä muodostuu kilpakenttä, jossa voittaja ei ole, se kenen tarina on paras tai edes tosi - kertojan uskottavuus ja vaikuttavuus määrittelevät sen, kenen tarinaa kuunnellaan. Koska muutosnarratiivit menneen muutoksen kuvailun lisäksi myös määrittävät tulevaa, tulee näistä voittajaäänistä organisaatiomuutoksen aktiivisia tekijöitä.

Czarniawska (1997, Barge 2004 mukaan) vertaa organisaation lukuisia narratiiveja ja niiden etsimistä tutkimusretkeen, seikkailuun jossa päämäärä ja toimenpiteet sen saavuttamiseksi vaihtelevat jatkuvasti, näkökulmat kilpailevat keskenään ja johdossa on välillä yksi, kaikki tai ei kukaan. Barge (2004) mukaan organisaation johto, käyttäessään narratiiveja omien tarkoitusperiensä poliittisina aseina hiljentäen (mahdollisesti kriittiset) antenarratiivit, on osa tätä seikkailua jossa on sankareita, rikollisia, huijareita ja onnistujia (kts. organisaatiomuutosten tarinoiden hahmoista myös Buchanan & Dawson 2007). Tällaiset tarinat kuitenkin luovat ympäristöönsä epätasa-arvoa ja epäkunnioitusta, jolloin organisaatiossa haluttu muutos onkin paradoksaalisesti entistä vaikeampi saavuttaa. Vastakkaisena mallina tälle johdon oman poliittisen agendan levittämislle Barge (2004) ehdottaa arvostavaa ja mahdollistavaa johtamismallia, jossa johto on kiinnostunut työntekijöiden antenarratiiveista ja ymmärtää niiden taustat. Johto pystyy luomaan muutosta yhdessä työntekijöiden kanssa, alhaalta lähtien. He ovat tietoisia siitä, mikä organisaatiossa toimii käytännön tasolla, ja pystyvät käyttämään näitä havaintojaan hyödyksi muutoksen jalkauttamisessa. Haasteena tällaiselle arvostavalle ja mahdollistavalle toiminnalle on kuitenkin usein organisaation hierarkia ja jäykkä vallitseva organisaatiokulttuuri – johtajan ei



odoteta jakavan valtaansa ja asettavan itseään täten haavoittuvaiseen asemaan organisaatiossa.

Elävän tarinankerronnan organisaatio on siis parhaimmillaan monimuotoinen rakenne, jossa on lukuisia tarinoita ja tarinankertojia, jotka esittäytyvät eri tavoin riippuen paikasta ja tilasta, yleisöstä ja ajasta. Se luo itseään jatkuvasti uudelleen unohtaen joitakin tarinoita, palaten takaisin toisiin ja luoden aivan uusia. Se on kollektiivinen yhteisö, jossa tarinoiden kertominen mahdollistaa työntekijöille yksilöllisten merkitysten antamisen ja jakamisen ja niiden sijoittamisen organisaation kontekstiin. (Boje 1991a, 1995, Boje et al 1999) Tarinoita kertoessaan työntekijät luovat merkityksiä organisaation tapahtumille ja täten luovat ja uudelleenluovat organisaatiokulttuuria (Barge 2004). Tarinoita kertova organisaatio ei kuitenkaan itsessään ole välttämättä avoin, vapauttava tai suvaitseva. Se voi pakottaa työntekijänsä kertomaan samaa tarinaa – tai se voi sallia useiden eri äänien samanaikaisen olemassaolon, polyfonian. Organisaatio voi siis käyttää elävää tarinankerrontaa, narratiivien toistamista myös vallan ja kontrollin välineenä (Dailey & Browning 2014). Haluttua narratiivia voidaan toistaa niin kauan, että siitä muodostuu vallitseva.

#### **4. Vallitseva narratiivi**

Vallitsevan narratiivin käsitteelliset erot ovat antenarratiivin ohella toinen sekä teoreettisesti monimuotoinen (suoremmin sanottuna kiistelty) että organisaation ja organisaatiomuutosten kannalta hyvin olennainen aihealue. Käsitteelliset erot eri tutkimustraditioiden välillä juontuvat siitä, miten vallitseviin narratiiveihin organisaatiossa suhtaudutaan. Vallitseva narratiivi, narratiivi ja antenarratiivi eivät käsitteinä suinkaan ole toistensa vastakohtia eivätkä kisaile keskenään. Kaikki narratiivit eivät ole vallitsevia, eikä kaikista antenarratiiveista koskaan muodostu narratiiveja, saati sitten vallitsevia narratiiveja. Nämä kolme käsitettä eivät myöskään ole narratiivin kehityskaari. Antenarratiivi ei ole alkutila, narratiivi ”välitila” eikä vallitseva narratiivi päätepiste. Kaikkia kertomuksia, tarinoita ja niiden osasia on olemassa ja tarvitaan organisaatioissa – kertojasta ja kuuntelijasta riippuu, mitkä niistä nousevat kulloinkin esille.

Post-modernista teoriapohjasta katsottuna dominantti, koherentti narratiivi (eli vallitseva narratiivi) jättää huomioitta organisaation muut äänet, monimuotoisuuden ja sirpaleisen todellisuuden (mm. Boje 1995, Jørgensen & Boje 2010). Derrida (2002, Jørgensen & Boje 2010 mukaan) menee jopa niin pitkälle, että syyttää vallitsevan narratiivien olevan ”tyranneja”, jotka alistavat muut äänet orjikseen ja pakottavat heidät käyttämään vain valloittajan kieltä (”yksi ääni, yksi totuus, yksi oikeus”). Kuten Jørgensen & Boje (2010, 256) huomauttavat, tässä ollaan jo hyvin kaukana

perinteisestä narratiivien tutkimuksesta, jossa narratiivit ovat tärkeä osa identiteettiä ja kokemusten jakamista. Näkökulma on toki virkistävä – ja herättelevä etenkin, koska se on osaltaan totta. Harvassa ovat ne organisaatiot, joissa ei tunnistettaisi tällaisia itsevaltiaan negatiivisia piirteitä haalineita narratiiveja. Joskus ne valitettavasti ovat myös vallitsevia.

Traditionaalisesta näkökulmasta vallitseva narratiivi - Czarniawskan (2009) termein jäädyltetty narratiivi, *petrified narrative* - on organisaation pysyvyyden ja työntekijöiden merkitysten tuottamisen elinehto. Vallitsevien narratiivien valta perustuu niiden järjestelmälliselle muodolle ja syy-seuraussuhteiselle juonelle (Jørgensen & Boje 2010). Buchanan & Dawsonin (2007, 678) mukaan organisaation ”*johdon näkökulmasta yhdenmukainen onnistumistarina -- on houkuttelevampi kuin monimutkainen tarina, jossa on useita juonia ja henkilöahmoja ja joka haastaa johdon näkemykset*”. Johdonmukaisimmat, uskottavimmat ja houkuttelevimmat tarinat ovat siten myös voimakkaimpia. Nimenomaan narratiivien loppu (ending), illuusio päätöksestä tapahtumille, saa järjestystä luonnostaan halajavat ihmiset uskomaan niihin (Buchanan & Dawson 2007). Vallitseva narratiivi tuo uskottavuutta kertojalleen (sekä myös tutkijalle, kts. luku 1 kappale 6). Vallitsevien narratiivien vetovoima – ja yhtä lailla haittapuoli – piileekin niiden pysyvyydessä. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä on tuttua ja turvallista tukeutua yhteiseen tarinaan. Työntekijät joutuvat organisaatiossa päivittäin keskelle tilanteita, joista he tietävät narratiivin keskikohdan, mutta voivat vain aavistella sen alkua tai loppua. He pysyvät jatkuvien muutosten perässä sijoittamalla heidän kokemansa antenarratiivit osaksi vallitsevaa narratiivia ja sen asettamia rajoja (Boje & Baskin 2011, Weick 2012). Vallitsevan narratiivin kautta työntekijät kokevat pysyvyyden ja jatkuvuuden tunteita, ennustettavuutta ja turvaa joka tämänhetkisessä kaoottisessa organisaatioelämässä on harvinaista (Weick 2012, Buchanan & Dawson 2007). Vallitseva narratiivi on samaan aikaan kertojien turvasatama ja siihen samastumattomien vihollinen. Se eriyttää ryhmät toisistaan näkymättömällä voimallaan. (Boje et al 1999) Jos ihminen ei pysty sijoittamaan antenarratiivejaan osaksi vallitsevaa narratiivia, samastamaan identiteettiään organisaation kulttuuriin, jää hän ulkopuoliseksi suuresta kertomuksesta niin hyvässä kuin pahassa. Samastumalla vallitsevaan narratiiviin ja hyväksymällä sen antamat merkitykset tapahtumille työntekijät pysyttelevät ”normaalin” sisäpuolella ja kokevat hyväksyntää. Vallitseva narratiivi ei siis välttämättä ole huono asia organisaatiossa. Vallitseva narratiivi saattaa olla myös kannustava, avoin ja rohkaiseva, ei suinkaan aina negatiivinen. Tällaiset tapaukset ovat kuitenkin – vielä – valitettavan harvinaisia (Boje & Baskin 2011).

Vallitseva narratiivi on helposti itseään ennustava. Se vahvistaa tietyn tyyppistä käyttäytymistä ”oikeana”, ilman että työntekijät kyseenalaistavat käytösmalleja. Dailey & Browning (2014) ovat analysoineet lukuisia tutkimuksia (kts. esim. McConkie & Boss 1986, Rhodes & Brown 2005, Näslund & Perner 2012), joissa on huomattu, että työntekijät tekivät asioita tietyllä tavalla, koska niin oli heille sanottu – vaikka tapa saattoi olla vanhentunut, hidas tai jopa vaarallinen. Etenkin politiikassa itseään voimistavaa narratiivia käytetään ihan tietoisestikin hyödyksi. Tarinaa kerrotaan uudelleen johdon puolelta niin kauan, että kansa ehdollistuu lopulta samaan narratiiviin ja alkaa käyttää sen käsitteistöä itse huomaamattaan. Narratiivien muuntautumista käytetäänkin politiikassa ja yritysmaailmassa oman agendan ajamiseen. Uudelleen kerrottuna narratiivi muuttaa muotoaan yleisöstä ja tarkoitusperistä riippuen, vaikka sen perimmäinen sanoma pysyy samana. Näin poliittiset ohjelmat, visiot ja missiot voidaan myydä laajoille ihmisryhmille ja työntekijämassoille, aina kunkin joukon tärkeinä pitämiä osa-alueita painottaen. Lopulta narratiivista tulee normi ja kaikki toistavat – tajuamattaan – samaa vallitsevan narratiivin mantraa. (Dailey & Browning 2014).

Narratiivien toistaminen ja sen myötä muotoutuvat vallitsevat narratiivit eivät ole yksioikoisesti huono asia organisaatiossa. Niiden avulla organisaatio ja sen työntekijät ylläpitävät pysyvyyden ja jatkuvuuden tunnetta (Dailey & Browning 2014). Organisaatiosta muodostuu hidas ja suuri valtamerialus, joka on matkalla ennalta määrättyyn satamaan – ulos laivasta pääsee vain hyppäämällä tuntemattomaan. Matka on kuitenkin tuttu ja turvallinen, ja siksi niin moni pysyy mukana loppuun asti. Toisaalta kokeiluja, epäonnistumisia eikä myöskään onnistumisia eikä niiden myötä muutosta ei tapahdu, sillä ne vaatisivat poikkeamista dominantista narratiivista (Hart 1984, Dailey & Browning 2014 mukaan).

Toisaalta tarinoiden toistamisen voidaan myös nähdä tukevan antenarratiivia. Jos antenarratiivin lähtökohdaksi otetaan pirstaloitunut tarinan osanen joka toimii lähtökohtana, *ante*, narratiiville, luo tämän aihion toistaminen uuden narratiivin, joka hyödyntää antenarratiivia, mutta jolla voi olla ihan omanlaisensa painotus (Dailey & Browning 2014). Samalla tavoin Buchanan & Dawson (2007, 669) esittävät, että organisaation narratiiveilla on aina tarkoitus muokata sekä ymmärrystä menneistä tapahtumista, että yritys vaikuttaa tulevaisuuteen. Näin sekä narratiiveista että antenarratiiveista tulee osa itse muutosprosessia.

(Ante)narratiivien tutkimus luo ennen kaikkea dialogia johdon ja työntekijöiden välille. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että johto tunnistaa ja suostuu tunnustamaan organisaation ”virallisten” tarinoiden ulkopuoliset, usein vastakkaiset ja joskus jopa haitallisetkin äänet. Sen sijaan, että johto

käyttää narratiiveja hyväkseen levittääkseen omaa sanomaansa, he pystyvät herättelemään avointa keskustelua antenarratiivien kautta. Näin myös organisaatiolle mahdollisesti haitallisista antenarratiiveista voidaan muokata uudelleenkertomisen ja uudelleenjärkeistämisen kautta uusia, positiivisempia tarinoita, jotka vuorostaan mahdollisesti sulautuvat osaksi organisaation vallitsevaa narratiivia. Organisaation elämä on usein jo itsessään kaoottista ja pirstaloitunutta, jolloin antenarratiivien muodostuminen on lähes väistämätöntä. On johdon päätettävissä, miten näihin tarinan palasiin suhtaudutaan, hyödynnetäänkö niitä vai hiljennetäänkö ne – ja vaikka päätös olisi minkälainen tahansa, toimenpiteiden lopputulos on vain puhdasta arvailua. (Barge 2004)

Elävän tarinankerronnan organisaatio saattaa vaikuttaa järjestäytymättömältä, äänien sekamelskalta. Elävä tarina kun on poukkoileva, emotionaalinen ja spontaani. Niissä on aina kuultavissa useita erilaisia, joskus vastakkaisiakin ääniä. Jos etsitään yhtä totuutta, on helpompi pitäytyä yksiselitteisessä, vallitsevassa narratiivissa. Narratiivista tuleekin organisaatioiden paradoksien hävittäjä, monimerkityksellisyyksien yksinkertaistaja. Vain ne tarinat, jotka ovat yhteneväisiä vallitsevan narratiivin kanssa, saavat äänensä kuuluviin. Muut hiljennetään. Pahimmillaan (toisesta näkökulmasta parhaimmillaan!) vallitseva narratiivi on onnistunut ujuttamaan lonkeronsa jokaiseen organisaation kolkkaan. Tällöin organisaation normaali kommunikaation muoto, elävä tarinankerronta, häiriintyy, koska tilaa vapaalle keskustelulle ei ole (Jørgensen & Boje 2010). Jos vain yksi totuus on (sosiaalisesti) sallittu, miten keskustella vaihtoehtoista? Erityisesti muutoksen keskellä työntekijä saattaa etäännyttää itsensä organisaatiosta, jos hänen antenarratiiveilleen ei löydy sijaa vallitsevassa tarinassa (Bryant 2006). Kyynisesti ajateltuna informaation välittäminen on tällöin korvannut organisaatioissa tarinankerronnan (Benjamin 1999, Jørgensen & Boje 2010 mukaan). Tieto, totuus, fakta itse asiassa ovat tarinankerronnan vihollisia: ne ovat kontekstista riippumattomia, niillä on vain yksi (oikea) merkitys ja analyysi (Gabriel 1995). Gabrielin (1995) tarjoaman esimerkin mukaan ohjelmoinnin mekaaninen maailma jossa kaikki on joko nolla tai yksi, tosi tai epätosi eikä mitään siltä väliltä tai sen ulkopuolelta, on turvallinen ja aina faktaa – mutta se ei myöskään opi, tuota mitään uutta, kokeile tai uusiudu. Tällainen on organisaatio jonka vallitsevasta narratiivista on muodostunut normi - kokemuksista on muotoutunut tietoa, eikä uusille kokemuksille ja omille merkityksille jää tilaa. Organisaatiossa on vain yksi ääni. Tarinatuokioiden aika on mennyt.

## 5. Narratiivit identiteetin ja muutoksen rakentajana

*We become who we are through telling stories about our lives and living the stories we tell.  
The self is a story which is forever being rewritten.*  
(Bruner 1994)

Kieli on aktiivinen väline, jolla järjeistetään, rakennetaan ja ylläpidetään todellisuutta. Tätä todellisuutta toisinnetaan jatkuvasti keskusteluissa, joissa sitä muokataan ja luodaan uudelleen. (Ford & Ford 1995, Kornberger et al 2006, Brown et al 2008) Tämän narratiivisen teoriaosuuden päätteeksi käsittelen kielen ja vuorovaikutuksen suhdetta organisaation ja yksilön identiteettiin, jotta voisimme ymmärtää, miten organisaatio rakentuu narratiivien kautta. Lisäksi pohjustan mahdollistavan johtajuuden teoriaa (luku III) vuorovaikutuksen ja muutoksen rakentumisen osalta.

Bakhtinin (mm. 1984, 1986) ja Derridan (kts. 2002) teoriat diskursseista ovat taustoittaneet organisaatioiden tutkimuksen ”kielellistä käännettä”, jossa kommunikaatiosta ja narratiiveista sekä niiden vaikutuksesta muutokseen on tullut tärkeä osa organisaatiotutkimuksen nykypäivää. Organisaatioiden vuorovaikutusta on tutkittu johdantoluvussa I esitellyn kavalkadin ohella myös mm. narratiivien ja järjeistämisen (Gabriel 1995) ja diskurssien (Andersson 2005) kautta sekä identiteetin ja muutoksen välisen suhteen kannalta (Brown & Humphreys 2003 ja 2006). Oletuksena näissä tutkimuksissa on, että organisaation muutos rakentuu keskustelussa ja identiteetti ei ole vallitsevien narratiivien pysyvä muodostelma, vaan se on alati muuttuva, dialogissa muotoutuva antenarratiivien joukkio. Tutkimusten menetelmät ovat olleet moninaisia, mutta termistö on kautta linjan kuitenkin hyvin samansuuntainen kuin (muun muassa Bakhtinin ja Derridan ajatusten pohjalta teoriansa luoneen) Bojen antenarratiiveilla. Bakhtin (1984, 1986) ja hänen myötänsä Jabri (2003) puhuvat *lausahduksista* (utterance), Ford & Ford (1995) *mikro-* ja *makrotasoista*, Brown (2002) puolestaan *mikro-* ja *makrokeskusteluista*. Johdonmukaisuuden vuoksi käytän tässä tutkimuksessani termiä *narratiivi* kuvailemaan suurta, yhtenäistä tarinaa (*makrotaso*, *makrokeskustelu*) ja termiä *antenarratiivi* kuvaamaan yksittäisiä ääniä (*lausahdus*, *mikrotaso*, *mikrokeskustelu*), riippumatta tutkijoiden alkuperäisistä termeistä. Pyrin kuitenkin selventämään tutkijoiden alkuperäiset ajatukset niin, että lähtökohdat pysyvät selkeinä.

Tarinoiden kerronta ja järjeistäminen on sosiaalinen prosessi, mutta sen lähtökohta on yksilön identiteetin rakentamisessa (Brown et al 2008). Identiteetti käsitteenä on hyvin vanha ja pohjautuu 1700-luvun filosofisille teoksille. Ehkä käytännöllisyydessään suosituin identiteetin kuvaus löytyy Lockelta (1690), joka liittyy identiteetin ihmisen tietoisuuteen. Hänen mukaansa ihminen on

ajatteleva, älykäs olento, joka on kykeneväinen järkeilemään ja refleктоimaan. Identiteetti muotoutuu rationaalisen ajattelun ja itsereflektion kautta, ihmisen muisti luo sille historian. Hieman toisenlaista näkökulmaa edustaa esimerkiksi Butler (1736), jonka mukaan taas tietoinen ajattelu jo itsessään vaatii identiteetin ja rationalismin olemassaoloa. Butler perustaa tietoisin ajattelun faktoille, ei ihmisten muistille ja kokemuksille. Olemme jälleen päätyneet totuuden ja kokemuksen väliseen umpikujaan.

Modernimpiin identiteettikäsityksiin mentäessä Ricoeur (1984) määrittelee identiteetin elettyjen kokemusten narratiiveiksi, jotka saavat merkityksensä kanssakäymisessä toisten ihmisten kanssa. Minuus on rajallinen ja siksi narratiivit muokkautuvat jatkuvasti tässä vuorovaikutuksessa. Tähän voimme liittää myös erityisesti sukupuolten identiteettiä tutkineen toisen Butlerin (2005) näkemyksen siitä, että identiteetti on pohja kaikelle toiminnallemme. Se ei vain määrittele ihmisen toimintaa, vaan samalla muokkaa sitä. Hyväksymällä nämä oletukset voimme rakentaa kokonaiskuvan modernista narratiivisesta identiteetistä, joka syntyy vuorovaikutuksessa, kisailee toisten narratiivien ja antenarratiivien joukossa yrittäen löytää oman paikkansa, on alati muuttuvainen ja täten myös alati muokkaa ihmisen toimintaa. *(Rajauksen vuoksi en mene identiteetin käsitteeseen tässä sen syvemmälle. Erilaisista nykyaikaisista identiteettikäsityksistä kts. emt. Ricoeurin ja Butlerin lisäksi esim. Aron & Aron 1996, Brewer 1991, Brewer & Gardner 1996 ja Pelham 1993.)*

Identiteetin rakentumista narratiivisessa kontekstissa voidaan perustella nimenomaisesti narratiivisen ja loogistieteellisen päättelyn eroavaisuuksilla (kts. s. 20). Loogistieteellinen tiedonhankinta toimii parhaiten kvantitatiivisissa, ympäristöstä riippumattomissa konsepteissa. Narratiivinen ymmärrys taas perustuu sosio-kulttuuriseen kontekstiin, aikaan ja tilaan, minkä vuoksi ihmisen on helppo samaistua siihen ja löytää oma paikkansa tässä kontekstissa. Oman henkilökohtaisen kokemuksen muuttaminen tarinaksi, narratiiviksi ja sen sijoittaminen toisten narratiiveihin luo ihmisen identiteettiä suhteessa aikaan, tilaan ja toisiin ihmisiin. Narratiivien kautta ihmisten kokemukset saavat merkityksen ja merkityksen kautta identiteetin. (mm. Bruner 1986)

Organisaation rakentuminen vuorovaikutuksessa on prosessi, jossa jaetaan ideoita ja tulkitaan, hyväksytään ja hylätään merkityksiä. Erilaiset diskurssit ja kielipelit (antenarratiivit) muokkaavat organisaatioiden todellisuutta (Weick 1995). Organisaatiossa tapahtuu muutos, kun totuttu diskurssi (narratiivi) saakin uusia piirteitä, uusia diskursseja ja tulkintoja (Anderson 2005, kts. myös Barrett

et al 1995). Uusi termistö eli antenerratiivit haastavat jatkuvasti vakiintuneita käytänteitä (narratiiveja), maalailevat erilaisia tulevaisuuksia, luovat haavekuvia muutoksesta, jakavat tietoa tai kutsuvat oppimaan (Kornberger et al 2006). Keskustelun lomassa viljellyistä antenarratiiveista kasvaa uusia narratiiveja korvaamaan vanhoja, ja samalla organisaatio muuttuu. Tämä erilaisten kielten kisailu tapahtuu erityisesti organisaation laitamilla. Gabriel (1995) kutsuu tätä osaa järjestäytymättömäksi, villiksi organisaatioksi. Se on tila, jonne vallitseva narratiivi ei yllä, jossa on vapaata tilaa tarinoilla täytettäväksi.

Bakhtinin (1986) mukaan menneet tapahtumat tulkitaan aina keskusteluissa uudestaan ja samalla niiden merkitys muuttuu. Tämä uusi kokemus ei voi koskaan olla täsmälleen sama kuin alkuperäinen. Merkitykset eivät voi koskaan olla lopullisia, sillä ne muuttuvat dialogissa jatkuvasti. Keskustelun osapuoli voi ottaa toisen lausahduksen (antenarratiivin), tulkita sen ja hylätä tai ottaa sen osaksi omaa narratiivista kokonaisuuttaan, kertoen sitä jälleen eteenpäin omalla tavallaan ja antaen yhä uusien kuulijoiden tulkita tarinaa oman itsensä kautta. Tarinan alkuperäinen kertoja unohtuu, ehkä jopa tarkoituksin hämärtyy – tarinasta syntyy uusi kertomus uusine merkityksineen. Tätä antenarratiivien liikkumista ja muuntautumista dialogissa Bakhtin kutsuu kaksoisääneksi (double voice, Bakhtin 1984, käytän tässä kuitenkin narratiivisia termejä tutkimuksen narratiivisen rajauksen vuoksi). Andersonin (2005, 66) mukaan juuri tämä vuorovaikutuksellinen ilmiö auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaation teorian ja käytännön välisiä eroja. Antenarratiivin käyttötarkoitus muuttuu sitä mukaa kenelle sitä kerrotaan ja kenen tarinana se kerrotaan. Sen taustalla piilee aina kuitenkin pyrkimys ymmärtää organisaation käytänteitä ja tapahtumia. Tämä merkitysten antaminen tapahtumille ja niiden merkitysten muokkautuminen keskusteluissa nimenomaan liittyy organisaatiomuutoksen organisaation dialogiin.

Organisaatio määritellään siis diskursiiviseksi tilaksi, joka rakentuu vuorovaikutuksessa, tarinankerronnan kautta. Organisaation identiteetti koostuu narratiiveista, jotka kehittyvät, kasvavat, kilpailevat keskenään ja muuntuvat ajan kuluessa. Organisaatio onkin metafora yhteisille merkityksille ja jaetuille kertomuksille. Se on juuri tarpeeksi pysyvä tarjotakseen jatkuvuutta ja turvaa kaoottisessa maailmankaikkeudessa, mutta silti moniääninen ja monitahoinen, kehittyäkseen ja muuttuakseen. (Ford & Ford 1995, Brown et al 2005)

Organisaatiolla voidaan nähdä olevan monta identiteettiä tai yksi monin eri tavoin tulkittava identiteetti (narratiivi tai vallitseva narratiivi), joiden kautta organisaatio sijoittaa itsensä historialliseen ja sosiaaliseen kontekstiin. Usein organisaatioista tunnistetaan erikseen

haavekuvaidentiteetti, visio jota organisaation mainoksen luovat ja organisaation brändityöryhmä ylläpitää – ja tämän vastapainona organisaation ”todellinen” identiteetti joita niitäkin on useita: ainakin yksi sisäinen (työntekijöiden narratiivi organisaatiosta) ja yksi ulkoinen (asiakkaiden narratiivi organisaatiosta). Työntekijät myös tulkitsevat organisaation identiteettejä (narratiiveja) eri tavoin, verraten niitä omaansa ja sovittaen niitä yhteen omien narratiivien ja antenarratiivien lomaan. Näin yksilön oma identiteetti rakentuu samalla, kun hän sijoittaa itsensä osaksi organisaation identiteettiä ja täten vuorostaan muokkaa sitä. Työntekijä rakentaa organisaation identiteettiä jatkuvasti uudelleen kommunikoidessaan työtovereidensa tai asiakkaiden kanssa. Vastaavasti asiakkaat ja sidosryhmäläiset osallistuvat organisaation identiteetin luomiseen yhteisessä vuorovaikutuksessa organisaation kanssa. (Brown et al 2005)

Johtaminen voidaankin ymmärtää diskursiivisena käytäntönä, johtamisella vuorovaikutuksen ja kommunikaation kautta. Johtamisen päämääräksi tulee olemassa olevien kielipeliä ja eriävien äänten (antenarratiivien) purkaminen ja muokkaaminen uusiksi kokonaisuuksiksi, organisaation toimintaa tukeviksi narratiiveiksi. Johdon tehtävä on johtaa ja suunnata diskurssia luodakseen ja hallitakseen uusia konsepteja, tarkoituksia ja konteksteja toiminnalle. Innovatiivisimmillaan se myös tarkoittaa vanhojen, vakiintuneiden käytänteiden (vallitsevien narratiivien) purkamista, itsestäänselvyyksien kyseenalaistamista. Tätä kautta pääsemme myös tarkastelemaan organisaatioiden rakentumista, kuinka ihmiset keskusteluissaan jakavat kokemuksiin perustuvia tarinoita, kunnes niistä tulee organisaatiolle tosia. (Gabriel 2000, Ford & Ford 1995, Anderson 2005, Kornberger et al 2006, katso myös Derrida 2002)

Vuorovaikutus on perinteisesti nähty yhtenä muutoksen osatekijänä. Ford & Fordin (1995) näkemys aiheeseen on päinvastainen: muutos on yhtä kuin vuorovaikutus. On olemassa tarinoita muutoksesta, muutostarinoita – ja tarinoita jotka ovat itse muutos. Vasta vuorovaikutuksen puute tarkoittaa, ettei muutosta tapahdu. Onnistuneen ja epäonnistuneen muutosprosessin erottaa kommunikaatiosta. Tämä näkökanta muuntaa muutoksen määritelmän passiivisesta objektiivista aktiiviseen subjektiin, jota luodaan ja ylläpidetään jatkuvasti kaikessa kanssakäymisessä. Organisaatioiden muutos tapahtuukin Pedersenin (2009) mukaan itse kertomuksissa: kun tarinoita muutoksesta jaetaan, jotta muutokselle saadaan merkitys, joka taas jatkuvasti uudelleenkerrottuna saa uusia muotoja. Kertomalla tarinoita muutoksesta työntekijät luovat muutokselle merkityksiä ja asettavat ne kontekstiin senhetkisessä tila- ja aika-avaruudessa. Samalla itse muutos tapahtuu ja muuntuu yhä edelleen tarinoiden jakamisen myötä. (Jabri 2003, Bakhtin 1984) Organisaatiossa



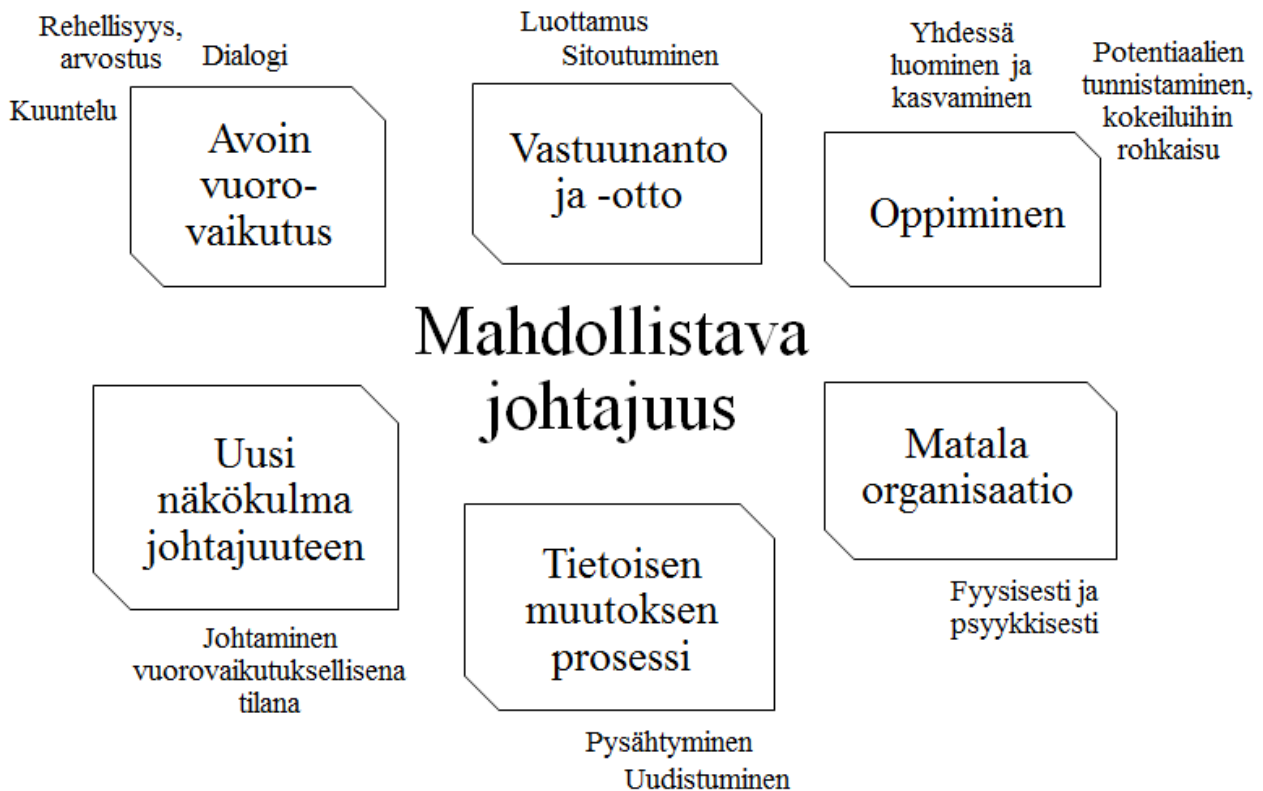
muutoksesta onkin tullut pysyvä tila - ja stabiliteetista poikkeustila (Tsoukas & Chia 2002, vrt myös organisaation määritelmä luku III kpl 1).

### III MAHDOLLISTAVA JOHTAJUUS

*Be the change that you wish to see in the world.*  
(Gandhi)

Tutkimukseni ensimmäisessä luvussa esittelin mahdollistavan johtajuuden tutkimushistoriallista kontekstia voimaantumisen ja voimaantumista mahdollistavien johtamiskäytänteiden kautta. Yhtenäistä näille kaikille on pyrkimys luoda henkisesti ja fyysisesti hyvinvoiva sekä taloudellisesti, vaikuttavasti ja tuottavasti tuloksellinen kestävä kehityksen organisaatio. Tässä tutkimuksessa keskityn mahdollistavan johtajuuden tutkimiseen erityisesti joukkona toimintamalleja ja prosesseja, jotka edesauttavat tätä hyvinvoivan ja tehokkaan organisaation luomista ja kehittymistä. Mahdollistava johtajuus koskettaa koko työyhteisöä. Siinä organisaatio nähdään kokonaisuutena, jossa kaikki työyhteisön jäsenet luovat organisaation narratiiveja. Perinteistä johto – työntekijät – jaottelua ei ole, sillä organisaatiota luodaan ja kehitetään yhdessä. Näin ollen myöskään maastouttamisen ongelmaa ei ole. Mahdollistavan johtajuuden organisaatiokulttuuri perustuu luottamukselle ja arvostukselle. Siinä tuloksellisuus ja tehokkuus kietoutuvat yhteen hyvinvoinnin, sitoutumisen ja motivaation kanssa. (Takanen 2005)

Valtion työmarkkinalaitoksen kehittämishankkeessa mahdollistavan johtajuuden osa-alueet määriteltiin kuvion 2 mukaisesti. Mahdollistavasta johtajuudesta ei ole vielä olemassa varsinaista kirjallisuutta tai valmista oppipakettia. Sen osa-alueet ovat niin laajoja, että jokaisesta yksinäänkin on olemassa kymmeniä kirjoja ja niistä saisi aikaan satoja tutkimuksia. Niinpä olen tehnyt tutkimuksessani valinnan esitellä nämä tutkimuskohteeni määrittelevät osa-alueet kattavasti, mutta tiivistetysti. Kuvion 2 esittämä näkökulma muodostaa mahdollistavan johtajuuden ja siten tämän tutkimukseni ytimen. Tämä ei ole ainut empowerment managementin suuntaus organisaatioiden tutkimuksessa, eikä kaikenkattava esitys siitä kaikesta, mitä mahdollistava johtajuus voi olla. Olen tehnyt tämän tutkimuksellisen rajauksen tietoisesti, jotta pystyn analysoimaan tutkimusmateriaalini narratiiveja mahdollisimman lähellä niiden sosiokulttuurista kontekstiaan (kts. s. 26).



Mahdollistavan johtajuuden ominaispiirteitä.  
(VTML1-7, Rantala 2009, Siitonen et al 2002, Takanen 2005)

Kuvio 2

Tässä luvussa käsittelen mahdollistavan johtajuuden osa-alueita yllä olevan painotuksen mukaisesti mahdollistavan organisaation, johtamisen käsitteen, vastuun ja sitoutumisen, vuorovaikutuksen ja dialogin, oppimisen sekä tietoisin muutoksen prosessin näkökulmista. Lopuksi luon lyhyen katsauksen voimaantumiseen.

## 1. Mahdollistava organisaatio

Ensimmäiset organisaatiotutkimukset keskittyivät mekaanisesti organisaation työnjakoon ja divisioonarakenteisiin. Moni tutkimus- ja organisaatioiden kehittämistoiminta edelleenkin perustuu näihin ihan ensimmäisiin käsityksiin mekaanisesta organisaatiosta - ne pyrkivät vaikuttamaan mm. organisaation rakenteeseen ottamatta huomioon kaikkia siihen vaikuttavia tekijöitä. Vasta myöhemmin tulevat huomiot siitä, että organisaatiot ovat ympäröivän maailman vaikutuksen alaisia. (Schein 1987, 1988) Organisaatiota alettiin pitää organismina, joka yrittää selviytyä omana yksikkönään ympäröivän maailman keskellä (Czarniawska & Mazza 2003).

Järkeistämisestä (sensemaking) tulikin organisaation (organizing) synonyymi. Organisaatio on olemassa, jotta kaoottiseen maailmaan saadaan järjestystä ja tapahtumille merkitys. (Tsoukas & Chia 2002, Brown et al 2008) Organisaation toiminta pyrkii olemaan vakaata ja ennustettavaa - mikä on sekä sen etu että haitta. Sillä on yleensä proaktiivinen luonne: se on todellisuutta rakentavaa ja ylläpitävää toimintaa. Se rakentaa ja muokkaa itse itseään jatkuvasti suhteessa muihin toimijoihin. (Clegg et al 2004) Organisaatiot eivät vain toimi, ne on luotu toimimaan. Muutos organisaatiossa onkin elintärkeää sen toimivuuden kannalta. Jos muutosta pidetään vain poikkeustilana organisaation elämässä, aliarvioimme sen vaikutukset organisaation todellisuuteen (Tsoukas & Chia 2002).

Tässä tutkimuksessa organisaatio nähdään jatkuvasti muuttuvana, vuorovaikutuksessa rakentuvana, elävänä organismina. Yksilöt muodostavat organisaation ja sen identiteetin – muutos organisaatiossa lähtee yksilöstä, sisältä käsin. Kaoottisuudelta suojautuakseen organisaatiolla on usein näennäisesti yksi vallitseva narratiivi, yksi identiteetti ja suunta jota kohti mennä. Organisaation todellisuus kuitenkin on moniääninen, erilaisten narratiivien ja antenarratiivien kokonaisuus. Organisaation kyky muuttua, toimia elävässä maailmassa riippuu siitä, miten se onnistuu kuuntelemaan näitä erilaisia ääniä ja vuorovaikutuksen kautta rakentamaan identiteettiään yhä uudelleen ja uudelleen.

Boje & Baskin (2011) ovat tutkineet organisaatioiden narratiivista ilmapiiriä sekä antenarratiivien ilmenemistä organisaatioissa. He käyttävät termiä *enchanted organisation* viittaamaan avoimeen, osallistavaan organisaatioon ja termiä *disenchanted organisation* kuvaamaan hierarkista, faktoihin perustuvaa organisaatiomallia (kts. taustalla mm. Bennett 2001). Suomennan termit tässä mahdollistavaksi ja mekaaniseksi organisaatioksi. Ajatus (ante)narratiiveista avoimuuden ja kommunikaation välineenä ja voimaantumisen mahdollistajina ei suinkaan ole ainutlaatuinen. Mm. Barge (2004) puhuu mahdollistavasta johtamismallista, jossa johdon ja työntekijöiden välillä vallitsee arvostavan vuorovaikutuksen ilmapiiri: johto luo muutosta keskustelemalla, alhaalta ylöspäin. Isaacs (mm. 2001a) puolestaan käsittelee organisaation rakenteiden vaikutusta avoimeen dialogiin ja vuorovaikutukseen. Zohar (esim. 1991) ja Siitonen (2001) käyvät myös läpi hyvin samantyyppisiä oletuksia mahdollistavasta organisaatiosta puhuessaan mekaanisen ja ”kvanttimaailman” eroista (Zohar) ja voimaantuneen työyhteisön perusteista (Siitonen). Seuraavaksi lainaan Boje & Baskinin tutkimuksen käsitteistöä ja yhdistän ne muihin tutkimuksiin luodakseni kokonaiskuvaa mahdollistavan johtajuuden organisaation rakenteista.

Nietzschen ja Weberin termein mekaaninen maailma, *mekaaninen organisaatio* syntyy kun yliluonnollinen, ihmeellinen kuolee ja rationalismi nousee hallitsevaksi maailmankuvaksi (Boje & Baskin 2011 mukaan, kts. myös Jiwei 1999). Mekaanisessa organisaatiossa lumous on haihtunut ja jäljelle jää valtasuhteiden määrittelemä rakenne, jossa työntekijän asema on lähinnä rationaalisen tarkkaileva (katso erit. tieteellisestä liikkeenjohdosta Taylor 1911). Mekaanisessa organisaatiossa arvostetaan faktoja ja tietoja, sen rakenne on hierarkinen ja rajoittunut. Työ on kontrolloitua ja ennustettavaa, mutta työyhteisössä vallitsee turhautumisen ja epäluottamuksen ilmapiiri. (Chan et al 2008, Zohar 1991) Vallitseva, jäädytetty narratiivi on tunnusomainen osa mekaanista organisaatiota. Vaikka vallitsevat narratiivit ovat saattaneet olla alun perin lähtöisin työntekijätasolta, ne kerrotaan nyt ylhäältä alaspäin, johdolta työntekijöille. Vallitsevan narratiivin hallitsema organisaatio haihduttaa osallistavan ilmapiirin ja tukahduttaa erilaiset äänet. (Boje & Baskin 2011)

Tällaiset organisaatiomallit eivät kuitenkaan toimi luomistöissä, asiantuntijuutta ja vapautta vaativissa ympäristöissä (Takanen 2008e). Miten uutta voi syntyä, miten organisaatiot voivat kehittyä, jos kaikki kertomukset on jo kerrottu? Avuksi nousevatkin yksilöt, joiden kautta voimaantumisen tila syntyy sisältä päin. Mahdollistava johtajuus on ilmiö, joka edesauttaa työntekijöiden voimaantumista. Se ei kuitenkaan ole sille edellytys: työntekijä voi kokea olevansa voimaantunut myös mekaanisessa työympäristössä, koska voimaantuminen on sisältä lähtöisin oleva tunnetila (Ruohotie 2000).

Yksilö voikin nähdä organisaation osallistavana, ihmeitä täynnä, johdon tai organisaatiokulttuurin mekaanisesta melankolisuudesta huolimatta. Boje & Baskin (2011) käyttävät tästä ilmiöstä termiä *enchantment by emergence*, itsestään kehittyvä lumous. Jokaisessa organisaatiossa on alue jota ei voi johtaa, jossa ihmiset ja ryhmät toimivat spontaanisti, ilman rajoitteita. Tämä järjestäytymätön organisaation osa toimii antenarratiivien kautta: sen kantava voima ovat fantasiat, myytit, tarut ja juorut. Siellä unelmat, mielihallut ja epävarmuus ja ahdistus ilmenevät irrationaalisin tavoin. Tästä vapauden siemenestä voi kasvaa voimaantumisen versoja itsestään – mutta parhaimmillaan voimaantumista mahdollistetaan. (Gabriel 1995)

*Mahdollistava organisaatio* on lähes taianomainen, ”lumottu” ympäristö, jossa työntekijät yhdessä muodostavat organisaation ja organisaatio itse on kokonaisuutena jotain vielä enemmän. Lumoutuminen viittaa työntekijöiden osallistamiseen ja siitä seuraavan vaikutusvallan tunteisiin. Työntekijät tuntevat kuuluvansa joukkoon, eivät vain oman osuutensa suorittajina, vaan jäseninä

joilla on valtaa. Organisaation arvot ja visio tulevaisuudesta ovat yhteneväisiä työntekijöiden kanssa. Mahdollistava organisaatio rakenteellisesti mahdollistava (*enchantment by design*). Sen hierarkia on matala ja johtajasta ja johtajuudesta on tullut liukuva käsite. Johtaja ei enää toimi ennakko-oletusten varassa, vaan johtajuus perustuu pysähtymiselle ja läsnäololle: miten tehdä tässä ja nyt. Tietoisuustaitojen harjoittaminen mahdollistavassa organisaatiossa mahdollistaa vanhoista malleista vapautumisen ja sitä myötä oppimisen, kehittymisen ja voimaantumisen. (Isaacs 2001a, Takanen 2008e)

Toiminnan keskiössä mahdollistavassa organisaatiossa ovat luovuus, verkostomaisuus, joustavuus ja yhdessä tekeminen. Myös työpaikan fyysiset rakenteet otetaan huomioon: suljettujen ovien huonerivistöistä ollaan siirtymässä avoimempiin toimitiloihin, joissa on erilaisia ratkaisuja niin luovalle yhteistyölle kuin hiljaiselle yksintyöskentelyllekin. Psyykkisten rakenteiden tavoitteena puolestaan on elävän tarinankerronnan organisaatio, jossa antenarratiivit elävät hedelmällisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Avointa dialogia edistetään kunnioituksella, kuuntelemisella ja rehellisyydellä. Kaikilla äänillä on mahdollisuutensa, eikä niitä yritetä pakottaa vallitsevan narratiivin muottiin. Ajattelua ja toimintaa leimaa tasa-arvoisuuden, vapauden ja turvallisuuden ilmapiiri. Vallitseva narratiivi (jos sellaista on) rohkaisee ihmisiä osallistumaan ja nostamaan esiin omat äänensä, omat antenarratiivinsa (kts. etenkin Boje & Baskin 2011, esimerkki positiivisesta vallitsevasta narratiivista yrityksessä 3M). On huomattava, että tarinankerrontaan osallistumista ei voi pakottaa, eikä se sovi kaikille. Yksilön päätös osallistua voimaantumisprosessiin, käyttää hyödykseen organisaation tarjoamia mahdollistavia käytänteitä, on aina henkilökohtainen. (Boje & Baskin 2011, Siitonen 2011, Zohar 1991, Isaacs 2001a, Takanen 2008e)

Mahdollistavassa organisaatiossa johto kuuntelee työntekijöiden antenarratiiveja (vallitsevasta narratiivista eriäviä tarinoita) ja ottavat niissä esiintyvät huolet, parannusehdotukset ja ideat tosissaan. Työntekijät jotka tuntevat, että heidän osaansa organisaation narratiivista kuunnellaan ja tuetaan, tuntevat itsensä voimaantuneiksi ja kokevat, että heillä on todellinen mahdollisuus osallistua organisaation toimintaan ja vaikuttaa muutokseen. Pelkkä kuunteleminen ei siis riitä – Boje & Baskinin (2011, 422) tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka kokivat, että johto kyllä otti aikaa kuunnella työntekijöiden tarinoita, mutta todellisuudessa eivät tehneet mitään niissä ilmenneille (positiivisille tai etenkin negatiivisille) asioille, olivat lopulta kaikkein tyytymättöimpiä muutokseen.

Mahdollistava organisaatio antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittyä ja rohkaisee osallistavia ja kehittäviä toimintamalleja ja käytänteitä. Työntekijät saavat mahdollisuuden luoda organisaation vallitsevan narratiivin yhdessä, neuvottelemalla avoimessa dialogissa antenarratiiveistaan niin, että jokaisella työntekijällä on valta ja mahdollisuus osallistua muutokseen. Tällainen työskentelymalli on hyvin erilainen verrattuna perinteiseen organisaatiokulttuuriin, jossa johtajat määrittelevät organisaation vallitsevat narratiivit. Työntekijöiden osallistaminen muutokseen saa heidät tuntemaan itsensä arvostetuiksi. Kun työntekijät tuntevat että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa, he myös osallistuvat tarinoiden kerrontaan. Organisaatiosta tulee elävien tarinoiden lumottu verkosto, jossa työskentelee voimaantuneita ihmisiä. (Boje 1995, Boje & Baskin 2011, Czarniawska 1998)

## 2. Johtaja – johtajuus

Mahdollistavasta johtajuudesta puhuttaessa on tarpeen käsitellä myös johtamisen ja johtajuuden käsitteitä. Kyseessä ei ole pelkästään management – leadership –termien välinen jaottelu jossa *management* viittaa asioiden ja *leadership* ihmisten johtamiseen. Johtamisesta ja johtajuudesta on kirjoitettu satoja teoksia - tässä sivuan aihepiiriä hyvin tiivistetysti, sen verran mikä johtajan ja johtajuuden käsitteiden selventämiseksi mahdollistavassa johtajuudessa on tarpeen. Johtamisesta ja sen eri aihealueista lisätietoa halutessasi voit tutustua esim. Pauli Juutin tai Ronald Heifetzin teoksiin.

*Johtaja* on yksinkertaistettuna henkilö, ihminen. Northouse (2003) määrittelee johtamisen vaikutusvaltaiseksi, sosiaaliseksi prosessiksi, jolla on päämäärä. Johtajan tavoitteena on saada työyhteisö toimimaan tehokkaasti päämäärän saavuttamiseksi. Johtaja voi olla virallinen tai epävirallinen.

Virallisen johtajan asema on ylhäältä määritelty. Hänen työnsä perustuu organisaation määrittelemien sääntöihin ja niiden seuraamiseen. Hänen valtansa on turvattu, mutta toisaalta hän on asemansa sitoma; hänellä on vastuu johtaa sovittujen mallien mukaisesti. Virallisen tittelin voi myös aina menettää. Tällainen ulkopuolelta tullut virallisen johtajan mandaatti on haasteellinen mahdollistavalle organisaatiolle, sillä se ei tue johtajan vastuuta uudistumisesta tai oman asemansa ja tekojensa kriittisestä arvioinnista. Virallista johtamista kuitenkin tarvitaan – se ei ole yksiselitteinen paha. Sille on paikkansa etenkin mekaanisissa organisaatioissa, byrokraattisissa ja hierarkisissa panos-tuotos-tehokkuus-laitoksissa. (Northouse 2003, Heifetz 1998)

Epävirallinen johtaja puolestaan taistelee tiensä läpi kansanjoukkojen, usein virallisten johtajien takana. Hän voi vapaasti ajaa omaa asiaansa riippumatta muiden mielipiteistä ja hänellä on oma kannattajakuntansa, mutta ei virallista taustatukea. Epävirallinen johtaja koetaan useinkin virallisen johdon puolelta uhkana, minkä vuoksi nämä epävirallisten johtajien äänet, organisaation virallista, vallitsevaa narratiivia vastaan taistelevat antenarratiivit, usein koitetaan hiljentää. Toisaalta epävirallisia johtajia ja heidän suosiotaan voidaan myös käyttää hyödyksi nostamalla heidät virallisiksi johtajiksi tai sisällyttämällä heidän äänensä virallisen johtajan agendaan. (Heifetz 1998, Lindgren 2008)

*Johtajuus* on johtamista, jota voi harjoittaa kuka tahansa työyhteisössä. Se on usein läheisemmässä yhteydessä epävirallisen kuin virallisen johtajan kanssa – epävirallisen johtajan tavoin johtajuus pitää lunastaa ja ansaita. Johtajuus perustuu sitoutumiselle, asiantuntijuudelle ja vuorovaikutukselle. Johtajuutta ei voi pakottaa tai vaatia, vaan se on otettava. Johtajuus on ennen kaikkea asenne. Se on pienempiä tekoja, yksittäisiä hetkiä, tapoja ja tilanteita, joilla kehittää omaa itseä sekä mahdollistaa toisten kehitystä. Sitä voidaan kuitenkin harjoittaa myös pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti. Itse asiassa mahdollistava johtajuus vaatii tietoisuutta omasta johtajuudestaan: siitä, että kuka tahansa voi olla ainakin oman itsensä johtaja. (Heifetz 1998, Beairsto & Ruohotie 2003)

Muun muassa Heikkilä & Heikkilä (2005) käsittelevät johtajan ja johtajuuden välistä vallankäytön eroa *power over* ja *power with* –käsitteillä. Ensimmäisessä johtaja käyttää valtaa ylitse muiden, auktoriteettina. Jälkimmäisessä johtaja jakaa valtaansa muille, valtaa käytetään yhdessä työntekijöiden kanssa. Vallankäytöstä muotoutuu vuorovaikutuksessa mahdollistuva prosessi. Tämän tutkimuksen yhteydessä ei pidä sekoittaa jaetun johtajuuden (kts. esim. Juuti 2013) käsitettä mahdollistavaan johtajuuteen. Jaettu johtajuus on ulkoa lähtevä ilmiö, jossa johtaja jakaa valtaansa tietyn päämäärän mukaisesti. Mahdollistava johtajuus puolestaan perustuu vastuun antamiseen ja ottamiseen, jota voi harjoittaa kuka tahansa.

Sekä johtajia että johtajuutta tarvitaan organisaatioissa. Johtamista tarvitaan antamaan suunta organisaatiolle, kasvot tapahtumille, jämäköittämään työyhteisöä tai sanomaan virallinen sana. Osaava ja asiantunteva johtaja pystyy myös opettamaan organisaatiolle avointa vuorovaikutusta ja kuuntelemisen taitoa. Johtajuutta taas tarvitaan jokapäiväisen toiminnan kehittämiseen, ideointiin ja oppimiseen, avoimen vuorovaikutuksen ylläpitämiseen. Johtaminen liittyy aina vallankäyttöön. Mahdollistavassa johtajuudessa valtaa halutaan jakaa – työntekijöitä valtaistaa, valtuuttaa ottamaan vastuuta ja käyttämään valtaa; heitä rohkaistaan käyttämään omaa johtajuuttaan. Johtaja ja johtajuus



voivat asua samassa henkilössä, mutta ne eivät ole saman asian kaksi eri puolta. Johtaja ja johtajuus voidaankin käsittää yhteisenä johtamisen *tilana*, jossa välillä johtaja ja välillä johtajuus saa isomman alan, riippuen siitä kumpaa missäkin tilanteessa tarvitaan. (Takanen & Petrow 2010, Lindgren 2008, Siitonen & Robinson 2001)

Mahdollistavassa johtajuudessa johtajuus on erityisesti arkipäiväisiin asioihin vaikuttamista, mahdollistavien valintojen tekemistä. Mahdollistava johtaja toimii organisaatiossa esimerkkinä, on kannustava, innostava ja saa työntekijät uskomaan itseensä. Hän kykenee säätelemään työntekijöiden epävarmuutta ja luomaan luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin kuuntelemalla työntekijöiden (ante)narratiiveja ja edistämällä avointa dialogia. Mahdollistava johtajuus on joskus myös hellää pakottamista: varmistamista, että jokainen huomaa omat voimavaransa ja potentiaalinsa. Johtamisen tulee tapahtua hetkessä, tässä ja nyt. Se onnistuu tietoisella läsnäololla: ollaan läsnä, pysähdytään ja mietitään miten reagoida, mitä tehdä tässä ja nyt, sen sijaan että mennään muistin varassa totuttujen toimintamallien mukana. Mahdollistava johtaja osaa käyttää tietoisuustyökaluja: pysähtyä ihmettelemään, kysyä ja kyseenalaistaa. Tiivistettynä mahdollistava johtajuus on johtajuutta jota harjoitetaan titeleistä riippumatta, ajattelutasolla, vuorovaikutuksessa, yhdessä. Johtajuus ei ole enää ismi tai teoria - siitä on tullut todellisuuden tarkastelutapa. (Rantala 2008, Takanen 2005)

### **3. Vastuunanto, vastuunotto ja sitoutuminen**

Vastuun antaminen ja ottaminen ovat keskeisiä piirteitä mahdollistavassa johtajuudessa. Toisin kuin voimaantumista ja johtajuutta, vastuuta voidaan myös jossain määrin pakottaa ihmiselle (esimerkiksi työsopimuksessa määritellyt vastuualueet omasta työstä). Mahdollistavassa johtajuudessa vastuu liitetään valtaan: ottamalla vastuuta itselleen, saa myös valtaa päättää omista asioistaan.

Vastuunotossa on kyse sitoutumisesta: pakotettu vastuu sitouttaa ihmisen organisaatioon ulkoisesti, itse otettu vastuu sitouttaa sisäisesti. Organisaatioon sitoutunut työntekijä nähdään perinteisesti tehokkaana ja innovatiivisena yksilönä. Työyhteisöön sitoutuminen ja sitä kautta otettu vastuu omasta työstään antaa yksilölle vallan ja hallinnan tunteen, joka puolestaan on yksi voimaantumisen edellytyksistä. Tästä voidaan kuitenkin vetää harhakäsitys, jonka mukaan sitoutumisen lisääminen automaattisesti lisää voimaantumista ja siten työntekijöiden tehokkuutta. Organisaatio ei kuitenkaan pysty vaikuttamaan työntekijän sisäiseen sitoutumiseen näin suoraviivaisesti, eikä ulkoinen

sitoutuminen taas ei voimaannuta eikä lisää työtehoa pysyvästi. (Hornstein 2004) Kuvaan tässä yksilön vastuunottoa Argyriksen (mm. 1991, 1998, 2004a, 2004b) ulkoisen ja sisäisen sitoutumisen mallin mukaisesti. Rajauksen vuoksi muita lukuisia sitoutumisteorioita ei tässä käsitellä, kts. niistä esimerkiksi paljon käytetty mutta myös kiistelty Meyer & Allen 1997.

*Ulkoinen sitoutuminen* juontuu ennalta määritellyistä työtehtävistä ja tavoitteista sekä tavasta tehdä työtä. Työntekijällä on vain vähän tai ei lainkaan vaikutusvaltaa omaan työhönsä ja työn suorittamiseen. Työntekijöiden ainut päämäärä on toimia sovittujen sääntöjen mukaisesti. Tällainen työkuultuuri johtaa ulkoistettuun vastuuntuntoon: työtilanne on ennalta määritelty, joten vastuuta sen ulkopuolelta ei tarvitse ottaa. Voimaantuminen ei mahdollistu, kun kaikki valinnat on tehty työntekijän puolesta valmiiksi, kun yksilön hallinnan tunne omasta työstään on ulkoistettu. Avoin kommunikaatio on vähäistä, vallitsevan narratiivin vastakkaiset äänet (työn suorittamiseen liittyvät ideat ja ehdotukset) hiljennetään ja oppimista ja sitä myöten kehittymistä ei tapahdu. (Argyris 1998, Siitonen & Robinson 2001)

Toisaalta ulkoinen sitoutuminen, työn suorittaminen ja tavoitteiden täyttäminen mekaanisesti, voidaan nähdä myös coping-mekanismina. Jatkuvien muutosten ja esimerkiksi YT-neuvottelujen keskellä organisaatioon ulkoisesti sitoutunut yksilö suojelee omaa työidentiteettiään murskautumasta, mikäli hän joutuu irrotetuksi työympäristöstään. On myös runsaasti töitä, jotka tulee hoitaa tehokkaasti normien mukaisesti, ja työpaikkoja, joissa ulkoinen sitoutuminen on haluttu piirre työntekijöissä – mutta ei ole olemassa töitä, joissa ei olisi kehitymisvaraa.

*Sisäisessä sitoutumisessa* kyse on yksilön valtaistamisesta ja sitä kautta ilmenevästä oppimisesta ja kehitymisestä. Yksilö sitoutuu tehtäviinsä sisäisesti, kun hän saa olla mukana määrittelemässä työtehtäviään ja tavoitteitaan sekä keinoja niiden saavuttamiseksi. Johto ja työntekijät keskustelevat yhdessä työhön liittyvistä asioista, ja uudenlaisia toimintamalleja rohkaistaan kokeilemaan. Monesti sisäistä sitoutumista pyritään edesauttamaan työntekijöiden palkitsemisella. Etenkin rahalliset bonukset kuitenkin toimivat pidemmällä aikavälillä juuri päinvastoin: palkitseminen aiheuttaa työntekijöille riippuvuutta, jolloin viehäytys niiden tavoitteluun katoaa ja muuttuu pakonomaiseksi suorittamiseksi. Tärkeämpää onkin antaa työntekijöille mahdollisuudet ottaa itselleen vastuuta omasta työstään, mahdollisuuden ottaa valta omiin käsiinsä. Vastuu tekee vapaaksi; työntekijä saa harjoittaa jokamiehen johtajuutta oman asiantuntijuudensa parissa. Sisäisesti sitoutunut työntekijä on motivoitunut ja innovatiivisesti tehokas, erotuksena normien mukaisesta, ulkoisesti sitoutuneesta tehokkuudesta. (Argyris 1998, Takanen 2005)

Kun ihmisille annetaan mahdollisuus tehdä työnsä eri lailla, he samalla ottavat myös työstään vastuuta uudella tavalla. Kun kokeiluille on tuki ja epäonnistumisesta ei rangaista, yksilöt myös kokeilevat uutta, testaavat uusia käytänteitä eivätkä pelkää epäonnistumista (Siitonen et al 2002). Vapautta ja vastuuta voidaan säädellä sen mukaisesti, mitä työn sisältö ja sen tekijä mahdollistavat. Esimiehillä on mahdollistavassa johtajuudessa tärkeä rooli. He voivat valintansa mukaan mahdollistaa tai tukahduttaa alaistensa omat äänet, mielipiteet ja oman johtajuuden.

Välillä mahdollistava johtajuus tarkoittaa myös sitä, että täytyy olla jämäkkä ja suorasanaainen. Koska vastuuta voi osaltaan pakottaa, sitä voi myös käyttää hyödyksi johtamisessa. Jos joku ei ymmärrä omaa potentiaaliaan, omia mahdollisuuksiaan, on häntä autettava siinä. Jos yksilö tekee samaa työtä samassa organisaatiossa samassa huoneessa vuosien tai jopa kymmenten ajan, ei se ole yksin ihmisen vika vaan myös organisaation, joka antaa siihen mahdollisuuden. Rakenteisiin juuttuminen estää vastuunoton, kasvun ja oppimisen. Siksi mahdollistava johtajuus voi mahdollistaa myös pakkokeinoin, antaa alkusysäyksen voimaantumiselle esimerkiksi paperille kirjoitettuja työvastuita tai organisaation fyysisiä rakenteita muuttamalla. (Rantala 2009)

Mahdollistava johtajuus edesauttaa työyhteisöä jakamaan vastuuta. Johdolta vaaditaan uskallusta antaa valtaa ja vastuuta jokaiselle, ja jokaiselta työntekijältä vaaditaan vastuuta käyttää näitä tuloksellisella tavalla. Johtajuutta ja valtaa voidaan jakaa konkreettisesti ominaisuuksien ja mahdollisuuksien mukaan. Käskyjen ja ohjeiden sijaan johtaminen verhotaankin keskusteluun ja yhdessä suunnitteluun. Johtaja ei johda suoristusta, vaan herättää ja auttaa ihmistä johtamaan itseään. Osallistava, keskusteleva ilmapiiri luo itsessään sitoutumista ja motivaatiota (Takanen 2005, Takanen & Siitonen 2009, Rantala 2009).

#### **4. Vuorovaikutus ja dialogi**

Vuorovaikutus ei ole vain tiedon siirtämistä, vaan sen kautta rakennetaan merkityksiä asioille ja tapahtumille (Weick 1995, Jacobs & Heracleous 2005). Ford & Fordin (1995) mukaan vuorovaikutus ei ole vain väline jonka kautta viestiä muutoksesta, vaan muutos itse asiassa tapahtuu vuorovaikutuksessa. Muutos on sosiaalisen rakentumisen prosessi, jossa todellisuuksia luodaan, ylläpidetään ja muunnellaan keskustelun kautta. Ford & Ford erottelevat toisistaan erilaisia keskustelun muotoja, kuten keskustelut suorituksesta, asioiden hoitamisesta tai ymmärryksestä (kts. tarkemmin Ford & Ford 1995, Jacobs & Heracleous 2005). Näistä esimerkiksi keskustelut suorituksesta tai asioiden loppuun saattamisesta ovat pikemminkin väittelyitä (debate), joissa on

kyse voittamisesta. Siinä oma mielipide on tärkeämpi kuin ymmärrys muiden ajatuksista tai tilanteesta kokonaisuutena. (Isaacs 2001a, Schein 1988, Jacobs & Heracleous 2005)

Organisaatioympäristössä hyödyllisin keskustelun muoto on Ford & Fordin mukaan keskustelu ymmärryksestä, jossa pyritään ymmärtämään muiden antamia merkityksiä asioille. Käytän tästä keskustelusta yleisesti käytössä olevaa termiä *dialogi* (Isaacs 2001a ja 2001b, Schein 1987 ja 1988, Scharmer 2007). Dialogi tulee kreikan sanoista *dia* ja *logos* ja tarkoittaa merkitysten virtaamista (keskustelijoiden) lävitse. Dialogi ei ole väittely tai kuulustelu, vaan vapaamuotoinen merkitysten vaihtamisen kanava. Dialogisen keskustelun tunnusmerkkejä ovat avoimuus, läpinäkyvyys ja erilaisten näkökulmien tunnistaminen ja tunnustaminen – siinä ei ole voittajia tai häviäjiä. Dialogin kautta voidaan löytää yhteinen merkitys käsiteltävälle asialle, mutta konsensus ei ole sen päämäärä. Tärkeämpää on kuunnella toisten osapuolten sanomaa ja tulla itse kuulluksi, jakaa tarinoita ja merkityksiä ja keskustella niistä. Tämä on organisaatioympäristössä erityisen tärkeää siksi, että luomalla yhteyksiä toisiin, yhteisten narratiivien kautta, ihmisten tehokkuus lisääntyy ja oman työn merkityksellisyys ja sitä kautta arvostus kasvavat (Walsh et al 1998, Ruohotie 2001 mukaan). Onnistunut dialogi on keskeistä organisaation oppimiselle: dialogissa johto oppii työntekijöidensä antenarratiiveista. (Isaacs 1993, Rantala 2009) Dialogi liittyy myös ihmisen identiteetin luomiseen: identiteetti muuttuu alati käytävän dialogin mukaan. Ihmisen oma näkemys itsestä on piilevä ja rajallinen. Toisen henkilön tulkinnan kautta, dialogin välityksellä, ihmisen identiteetti tulee näkyväksi ja samalla prosessissa muokkautuu. Näin dialogista tulee osa ihmisen tietoisuutta ja olemassaoloa. (Bakhtin 1984).

Dialogissa pyritään luomaan tila (säiliö, container), jossa vuorovaikutus toimii kaikkien normaalien tapaprosessien ja ensivaikutelmien ulkopuolella, jossa meitä normaalisti rajoittavat ajatukset ovat ”jäädetytynä”. Se on kuitenkin hyvin pitkälle prosessoitu tila eikä täysin vapaan keskustelun kenttä – siinä reflektoidaan ja pohditaan merkityksiä ja pyritään löytämään asioille piileviä yhteisiä tarkoituksia. Dialogi on prosessi, joka tarjoaa tavan löytää ja muokata itse luotuja rajoitteita. Onnistuneelle dialogille tärkeää on jäädättää omat näkemyksensä. Sen sijaan että kommentoitaisiin aihepiiriä oman ensivaikutelman tai totutun tavan mukaisesti, reflektoidaan siinä itseä ja ympäristöä sekä kommentoidaan toisten puhetta kriittisesti - kriittisyys tässä ei tarkoita negatiivista palautetta vaan pohdiskelevaa, herättelevää kommentointia. (Isaacs 2001 ja 2001b, Jacobs & Heracleous 2005)

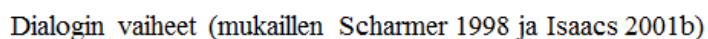
Dialogin säiliö on tila, jossa ihmisen ajatukset ja tunteet voivat esiintyä kontrolloidun vapaasti ja niistä voidaan muokata jotain uutta. Se on ympäristö, jossa ihmiset voivat turvallisesti esittää risteäviä ja voimakkaitakin näkemyksiä. Siellä kuunnellaan ja tullaan kuulluksi. Tässä näkymättömässä säiliössä osallistujat tuntevat kuuluvansa joukkoon ja olevansa turvassa, jolloin keskustelu on avointa ja hedelmällistä. Kaikkia puheenvuoroja kunnioitetaan ja niitä pohditaan kriittisesti, mutta arvostavasti. Dialogi ei ole väittelevää tai syyttelevää, vaan pureutuu syihin keskustelun taustalla: se kysyy *mistä* tämä tyytymättömyys tulee, *miksi* ihmiset käyttäytyivät näin, *miten* voisimme jatkossa toimia? Dialogin epäonnistuminen ei aina johdu yksilöiden huonoista puhuja- tai kuuntelutaidoista, vaan väärästä tilasta, dialogiseen keskusteluun sopimattomasta ympäristöstä. (Isaacs 2001a, 2001b)

Organisaation vuorovaikutusmalleja voidaan muuttaa avointa dialogia edistäväksi. Poistamalla rakenteelliset ansat organisaatiosta mahdollistetaan dialogille otollinen näkymätön tila, säilö. Avointa vuorovaikutusta organisaatiossa edesauttavat muun muassa seuraavat asiat (Isaacs 2001a, 321-322):

- *Kunnioitus*: sekä työyhteisön sisällä että sen ulkopuolella (mm. asiakkaat ja sidosryhmäläiset), toisten mielipiteiden arvostaminen (myös omasta näkemyksestä eriävien)
- *Odottaminen*: eri näkökulmien pohtiminen ennen päätöksentekoa, kyky tutkia ongelmien perimmäisiä syitä ja välttää toimimasta ensireaktion mukaan
- *Kuunteleminen*: kyky olla läsnä, osallistuminen dialogiin
- *Suoraan puhuminen*: oman äänen etsiminen ja vahvistaminen, kokeiluihin rohkaiseminen, epäonnistumisista kannustaminen

Työntekijöiden äänten kuunteleminen ja niiden huomioiminen on mahdollistavassa johtajuudessa yksi vuorovaikutuksen perusoletuksista. Kun organisaation johto tunnistaa ja tunnustaa työntekijöiden erilaiset tarinat, he pystyvät käymään avointa keskustelua niiden avulla. Organisaation todellisuus ei ole yksiääninen vaan monimuotoinen ja jatkuvasti elävä. Dialogin kautta näihin erilaisiin ääniin pystytään vaikuttamaan. Keskustelun työntekijät yhdessä luovat asioille merkityksiä, jolloin esimerkiksi organisaatiomuutosta pystytään ohjaamaan ja siihen osallistamaan dialogin kautta. Dialogi toimii organisaatiossa mahdollistajana: se aktivoi osallistumaan, lisää motivaatiota ja sitoutumista tehtyihin päätöksiin. (Heikkilä & Heikkilä 2005, Siitonen & Robinson 2001)

Keskustelun  
pääpaino  
kokonaisuudessa



57

Kuvioon 3 olen yhdistänyt Scharmerin (1998) ja Isaacsin (2001a ja 2001b) kuvailemat dialogin neljä vaihetta. Dialogille ominaista on, että se liikkuu vaiheesta toiseen. Tarkoitus ei ole välttämättä edetä järjestelmällisesti vaiheesta yksi vaiheisiin kaksi, kolme ja neljä, vaan liikkua nelikentässä joustavasti erilaisten tilanteiden vaatimusten mukaan. Kuten aiemmin todettu, dialogi on prosessi, jota tulee johtaa. Jokaisessa dialogin vaiheessa tarvitaankin erilaista johtajuutta.

Dialogin ensimmäisessä vaiheessa (kenttä 1) osallistujat ovat toisilleen kohteliaita. He peittävät näkemyseronsa tai eivät tiedosta niitä. Puheenvuorot ovat yksinpuheluita, koska niihin ei osata, ei haluta tai ei uskalleta puuttua. Keskustelu on pinnallista ja yleisiin sosiaalisiin normeihin rajoittuvaa. Puhetta leimaa huoli ryhmän turvallisuudesta, syvällisiä asioita ei uskalleta paljastaa – dialogin tila on epävakaa. Johtajuuden tehtävä on luoda luottamuksellinen ilmapiiri, vahvistaa dialogille otollista säiliötä ja rohkaista toisten haastamiseen.

Kun luottamus ryhmässä lisääntyy, uskaltavat osallistujat keskustella herkemmistä aihealueista ja haastaa toisiaan (kenttä 2). Samalla osallistujat alkavat havaita vuorovaikutukseen liittyviä häiriötekijöitä. Erilaiset näkemykset saavat aikaan ristiriitoja, ja mahdolliset organisaation tai dialogisen tilan rakenteelliset ongelmat alkavat näkyä. Johtajuuden tarkoitus on tällöin varmistaa ympäristön turvallisuus, jossa myös ristiriidoille on paikkansa. Onnistuessaan dialogin toisessa vaiheessa osallistujat kykenevät jäädyttämään omat ennakkokäsityksensä ja kuuntelemaan toisten näkemyksiä ilman välitöntä reaktiota.

Muiden puheenvuoroja kuuntelemalla tietoisuus omista ja muiden näkemyksistä kasvaa (kenttä 3). Näitä erilaisia näkemyksiä päästään nyt tutkimaan pohdiskelevasti. Omia reaktioita ja tuntemuksia mietitään ääneen. Toisista tai heidän ajattelustaan ei etsitä virheitä, ideoita ei arvoteta, vaan kaikkia puhujia rohkaistaan. Tässä vaiheessa ryhmän johtaja luo tapoja syventää ja laadintaa pohdintaa. On syytä huomioda, että johtaja on aina tasavertainen dialogin jäsen, ei muiden yläpuolella oleva asiantuntija. Ryhmän johtajan tulee osallistua keskusteluun yhtä lailla, mutta samalla tarkkailla sen kulkua ja ohjata sitä refleктоivaan suuntaan.

Luovuuden kentässä (kenttä 4) dialogi on edennyt uuden luomiseen ja toisilta oppimiseen. Siinä etsitään vastausta siihen miksi dialogi on olemassa: mikä on korkein tavoite mikä tässä voidaan saavuttaa, mikä ei onnistu muualla? Johtajuus on neljännessä vaiheessa palvelevaa: se auttaa keksimään miten tavoitteita saavutetaan, pohtimaan koko prosessia kokonaisuutena, etsitään

ratkaisuun johtavia teitä. Johtajuutta dialogissa voi myös kierrättää - se ei ole pysyvä asema vaan kyky kuunnella ja pukea sanoiksi asioita, korostaa kokonaisuutta.

Mahdollistavassa organisaatiossa keskustelukulttuuri on avointa ja siellä voidaan käydä rehellistä dialogia kaikissa sen eri kentissä. Asioita voidaan pohtia ilman ennakkoluuloja ja osallistujien yhdenvertaisuutta korostetaan. Avoin vuorovaikutus vaatii kriittistä pohdintaa sekä omista että toisten näkökulmista. Palautteen tulee olla rehellistä, mutta töksähtelevän raatorehellisyyden sijaan tulisi pyrkiä kannustavampaan, välittävään rehellisyyteen (Rantala 2008, 2009). Mahdollistavalle keskustelulle ominaista on myös käytäntöjen rikkominen (esimerkiksi kävelevät kokoukset), ihmettely (miksi osastomme työpisteet on järjestetty näin?) ja kyseleminen (mitä toivot saavuttavasi seuraavassa palaverissa?). Keskustelevuutta ylipäättään tulisi mahdollistavassa organisaatiossa pyrkiä lisäämään. Keskustelukulttuuri, jossa muilta voi kysyä neuvoa ja toisten toimintaa voi rakentavasti kommentoida, mahdollistaa tuottavamman ja luovemman työympäristön.

Avoimen keskustelun ja toimivan kommunikaation perustana toimivat samat uskomukset, samat käsitteet ja yhteinen todellisuus. Kun kaikki organisaation työntekijät ovat samalla tietoisuuden viivalla, on asioista vapaampi ja helpompi keskustella niin virallisesti kuin epävirallisestikin. Vapaa, avoin keskustelu ei tarkoita päämäärätöntä tai rönsyilevää puhetta - keskustelua voidaan ja sitä tuleekin ohjata tavoitteiden suuntaan. Sopivissa kohdin voidaan käyttää apukeinoja keskustelun herättämiseen: käydään keskusteluja ilman ennakoasetelmia, ilman tietoa lopputuloksesta; päästetään irti omasta asiantuntijuudesta ja annetaan muille vuoro kertoa agendansa; ihmetellään, kysellään ja havainnoidaan. Keskustelu saa olla aivan uudenlaista, jopa provokatiivista – ei kuitenkaan väittelyä, vaan aitoa mielipiteiden vaihtoa. Dialogia ei kuitenkaan tule käydä itse dialogin vuoksi, asioista ei pidä keskustella koska ”on pakko”. Vapaampi ajattelu mahdollistaa luovempaan työntekoon. Luovuutta edistää puolestaan luottamuksellisuuden ilmapiiri, oma-aloitteinen vastuunkanto ja sitä myötä tuleva sisäinen sitoutuminen. Näin palaamme mahdollistavan johtajuuden teoriassa askelen taaksepäin vastuun ja sitoutumisen suuntaan – mahdollistavan johtajuuden osa-alueet ovatkin hyvin läheisessä yhteydessä toisiinsa. Samalla kun yhtä osa-aluetta kehitetään, sen vaikutuksen heijastuvat myös muualle organisaatioon. (Rantala 2008 ja 2009, Takanen & Siitonen 2009)

Mahdollistavan vuorovaikutuksen ei tarvitse aina tulla organisaation johdon tasolta. Jo omalla jokapäiväisellä toiminnalla, henkilökohtaisella mahdollistavalla johtajuudella saa paljon aikaan. Kokouksessa voi kysyä mielipidettä joukon hiljaisimmalta tai vaieta itse, kun keskustellaan oman



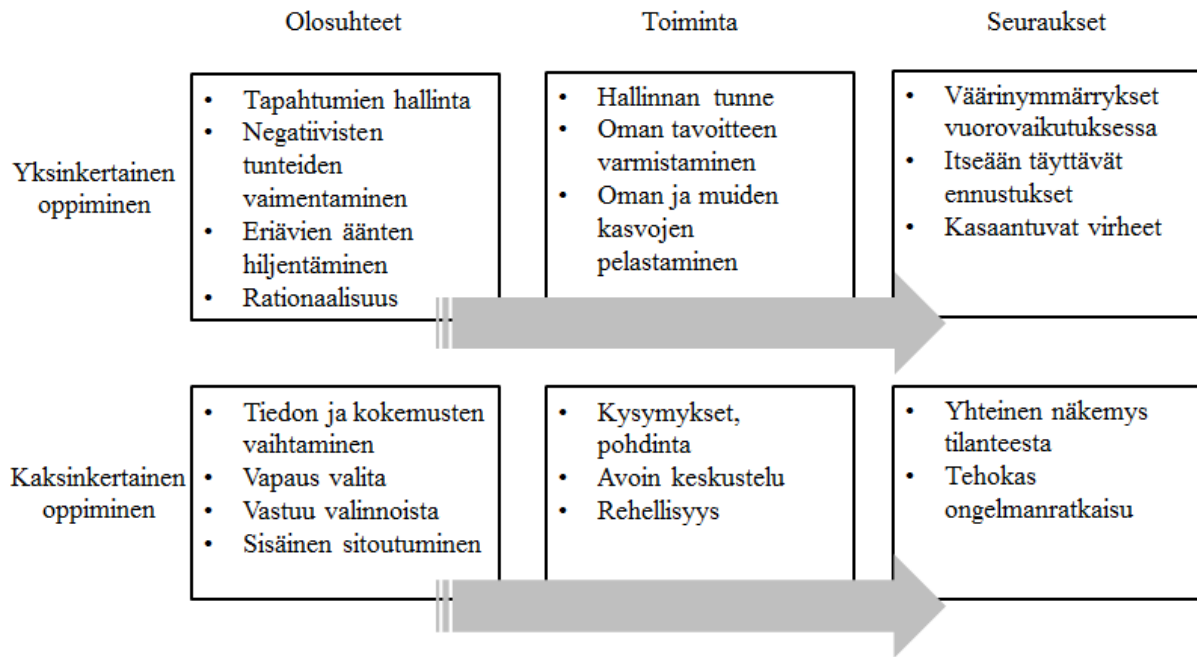
asiantuntija-alueen asioista. Voi jättää oman työhuoneensa oven auki päivän ajaksi, jäädä keskustelemaan työtovereiden kanssa käytäville tai pitää kokouksen ilman puheenjohtajaa. Pienet konkreettiset teot luovat yksi kerrallaan uudenlaista, vapaamman keskustelun kulttuuria. Muutos on vuorovaikutusta, joten pienilläkin keskusteluilla voi olla suuri merkitys.

## **5. Yhdessä oppiminen ja kasvaminen**

Toisilta oppiminen ja kehittyminen ovat keskeistä organisaation toiminnalle ja toiminnan kehittymiselle. Moni näkee oppimisen kapea-alaisesti vain ongelmanratkaisuna. Uuden oppiminen kuitenkin vaatii reflektointia. Miksi toimin näin, miksi reagoin näin? Mikä on ongelman perimmäinen syy? Oppiminen ja vuorovaikutus ovat hyvin läheisessä yhteydessä keskenään: opimme toisiltamme ja käsityksemme maailmasta muokkautuvat keskusteluissamme. Oppiminen ei ole kiinni vain yksilön motivaatiosta tai sopivan ympäristön luomisesta – myös oppimista voidaan opetella.

Argyris (1991, 2002) jaottelee oppimisen kahteen luokkaan: yksinkertaiseen oppimiseen (single loop learning) ja kaksinkertaiseen oppimiseen (double loop learning) (Kuvio 3). Yksinkertainen oppiminen tarkoittaa että sitä, että ongelmatilanteeseen reagoidaan korjaamalla virhe – ongelman syihin ei perehdytä. Yksinkertainen oppiminen perustuu yksilön käyttäytymisen sääntelyyn halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Mallissa pyritään maksimoimaan voitto ja minimoimaan häviö. Siinä rationaalisuus ja hallinnan tunne johtavat väärinymmärryksiin vuorovaikutuksessa – ristiriitaiset näkemykset johtavat väittelyyn. Virheet ja väärät tulkinnat jäävät tiedostamattomiksi ja aikaa ja energiaa kuluu tapahtumien peittelyyn ja korjailuun. (VTML2, VTML5)

Kaksinkertaisessa oppimisessa lähdetään liikkeelle tiedon ja kokemuksen vaihtamisesta. Oppimisesta otetaan vastuuta ja keskustelua viedään eteenpäin refleктоivasti, pohtien. Tehokkuutta arvostetaan, mutta myös spontaaniudelle annetaan sijaa. Huomiota kiinnitetään ongelman syihin – miksi näin tapahtuu, miten se voidaan seuraavalla kerralla välttää? Ristiriitaisia näkemyksiä hyödynnetään ja niistä opitaan. Lopputuloksena ongelmat ratkeavat tehokkaammin ja kaikilla osapuolilla on yhteinen näkemys tilanteesta. Kuten kuviosta 4 voi huomata, oppiminen ja onnistunut dialogi ovat toisistaan erottamattomat ja kaksinkertainen oppiminen taas vaatii vastuunkantoa ja sisäistä sitoutumista. (Argyris 1991, 2001, VTML2, VTML5)



Yksinkertaisen ja kaksinkertaisen oppimisen malli ja seuraukset. (Argyris 1991, 2002, VTML2)

Kuvio 4.

Yksinkertainen oppiminen on ehkä hieman yllättäen yleistä etenkin asiantuntijayhteisöissä. Argyriksen (1991) mukaan alansa ammattilaiset ovat erittäin hyviä yksinkertaisessa oppimisessa, jossa ongelmalle etsitään ratkaisu. Heidän vuosien myötä karttunut tietämyksensä ja kyky soveltaa sitä käytäntöön on tehnyt syvemmistä oppimisen malleista tarpeettomia. He ovat onnistumisen kierteessä - heillä ei ole tarvetta pysähtyä pohtimaan kokemuksiinsa, jolloin näkemyksiä ei kyseenalaisteta ja testata, jolloin myöskään uusia ideoita ei synny ja kokeiluja tapahdu. Jos yksinkertainen oppiminen ei tuota haluttua tulosta (epäonnistutaan), tulee asiantuntijoista Argyriksen mukaan itseään puolustelevia ja muita syytteleviä – kyky oppia kaikkoo juuri sillä hetkellä, kun sitä eniten tarvittaisiin. Puolustusmekanismien avulla yksilöt välttyvät nolostumiselta tai tiedonpuutteen uhalta, mutta samalla ne estävät yksilöä ymmärtämästä, miksi hän nolostuu tai kokee asiantuntijuutensa uhatuksi (Argyris 2002, 214).

Tätä yksinkertaisen oppimisen epäonnistumiseen johtavaa käyttäytymismallia Argyris (1991, 103) kutsuu kohtalon kierteksi (loop of doom). Siinä yksilön kontrollin säilyttämiseen ja negatiivisten tunteiden hiljentämiseen liittyvät puolustusmekanismit heräävät. Yksilö yrittää välttää epäpätevyyden ja osaamattomuuden tunteita ja päätyy syyttelemään epäonnistumisesta olosuhteita tai toisia ihmisiä. Epäonnistumista ei osata käsitellä, minkä vuoksi siitä ei myöskään voida oppia.

Kaksinkertainen oppiminen perustuu uusien merkitysten ja toimintojen luomiseen. Sen avulla yksilö ja sitä kautta organisaatio voi muuttua. Edellä käsitelty dialogi on Isaacsin (1993) mukaan oppimisprosessi, jossa keskitytään hetkeen ja sen merkitykseen, elävään kokemukseen. Organisaation dialogi on elävää tarinankerrontaa, antenarratiivien vapaata keskustelua. Kun dialogissa pyritään löytämään vastauksia kysymykseen ”Miten voisin nähdä tämän tilanteen toisin ja miten voisin toimia tehokkaammin?”, voidaan tavoitella tehokkaampaa toimintaa oppimisen kautta.

Miten sitten yhteisö voi oppia ja kasvaa? Sengen (1999) mukaan oppiminen ja kehittyminen ovat sisäsyntyisiä: jos työntekijälle antaa mahdollisuuden ja välineet, hän kehittää itseään luontaisesti. Ihmisten luontainen uteliaisuus ja kokeilunhalu onkin organisaatiolle voimavara jota voidaan hyödyntää muutosprosessissa. Mahdollistavassa organisaatiossa jatkuva kehitys ja oppiminen ovatkin luonnollinen osa organisaation toimintaa. Esimerkiksi Valtion työmarkkinalaitoksessa sisäsyntyistä oppimista rohkaistiin erityisesti mikrokosmoksissa, joissa muutos ja oppiminen tapahtui ilman virallista johtajaa tai johtajuutta, kaikkien osallistujien valtuuttamana (kts. luku IV kpl 4).

On myös pohdittava minkälainen organisaatiokulttuuri työyhteisössä vallitsee: onko epäonnistuminen sallittua? Rohkaistaanko työntekijöitä kokeiluihin? Käytetäänkö yhteisiä onnistumisia hyväksi? Miten epäonnistuminen vaikuttaa työn suoritukseen, onko se mahdollisuus kasvuun? Kaikkein tärkein kysymys lienee, yrittääkö organisaatio vain välttää epäonnistumista, vai yrittääkö se onnistua?

Organisaatio voikin mahdollistaa kehittävää oppimista rohkaisemalla kokeiluihin ja kannustamalla myös epäonnistumaan. Tämä on jo huomattu etenkin monissa uuden sukupolven yrityksissä. Esimerkiksi pelitalo Supercellissä epäonnistumisesta saa samppanjaa, onnistumisia juhliin pienemmin: *”Epäonnistuminen ansaitsee paremmat juomat, sillä virheistä oppii ja sitä on syytä juhlia. Jos epäonnistuminen ei pelota, uskaltaa olla luova ja ottaa riskejä. Ja jossain siellä epäonnistumisten, riskinoton ja luovuuden seassa sykkii kultasuoni, ja siihen kun iskee, galaksit räjähtävät tai ainakin maailma on auki.”* (Helsingin Sanomat 7.12.2012)

## 6. Tietoisen muutoksen prosessi

Edellisissä luvuissa olen käynyt läpi sitä, miten muutos tapahtuu vuorovaikutuksessa, tai jopa on yhtä kuin vuorovaikutus. Vuorovaikutukseen voidaan taas vaikuttaa esimerkiksi dialogin tai oppimaan oppimisen kautta. Käsittelen seuraavaksi sitä, miten muutos rakentuu organisaatiossa kokonaisuutena ja miksi muutoshankkeet usein epäonnistuvat. Mahdollistavassa johtajuudessa muutoksen prosessi kietoutuu yhteen kaiken aiemmin käsitellyn kanssa: vastuun, sitoutumisen, dialogin ja oppimisen. Vain koko muutosprosessin läpikäymällä on yksilöllä mahdollisuus muuttaa toimintaansa. Kesken jäänyt muutos luisuu hiljalleen kohti alkutilaansa. (Takanen 2005, Scharmer 2007).

Beer et al (1990) sekä Beer (2001) ovat kuvailleet, miksi organisaatiomuutokset eivät useinkaan tuota haluttua tulosta. Yksinkertaistettuna vastaus on, että ylhäältä alas ohjautuva haluttu malli toimii rakenteellisena muutoksena, mutta varsinainen muutopsykikkö, työntekijän sisäinen maailma, jää muuttumatta. Argyriksen (1998) sanoin työntekijän sisäinen sitoutuminen ylhäältä annettuun muutosohjeeseen ei ole vahva. Etenkin silloin jos muutoksesta tulee ismi, johdon tahtotila ilman syytä ja seurausta, on perusta sen toteutumiselle heikko. Tuloksiin ja päämäärään keskittyvät, ylhäältä alas ajettut muutosohjelmat tuottavat lyhyellä aikavälillä hyviä taloudellisia tuloksia, mutta pidemmällä aikavälillä muutos on harvoin todellisuudessa implementoitunut työyhteisöön. Jos haluttuja tuloksia ei taas saavuteta, on johdon helppo ottaa käyttöön taas uusi ismi, uusi ohjelma, jo mahdollisesti ennen kuin vanha on edes päättynyt. Tällainen muutosprojektien kierrättäminen lisää jo ennestään vahvoja kyynisyyden ja epäonnistumisen tunteita niin työntekijöiden kuin johdonkin keskuudessa. Tällaisten muutosmallien suosio piilee niiden haittapuolessa: sen avulla voidaan välttää keskustelu ja dialogi johdon ja työntekijöiden välillä. (Beer 2001).

Senge & Kaeuferin (2000) mukaan muutoksen epäonnistuminen organisaatioissa kulminoituu usein johonkin kolmesta kriittisestä pisteestä: aloitus, jatkuminen ja valta. Muutos voi epäonnistua jo ennen kuin se on varsinaisesti edes alkanut. Tällöin kyse voi olla esimerkiksi ajan tai osaamisen puutteesta: ei ole aikaa suunnitella muutosta huolellisesti tai osaamista kaikkien eri näkökulmien huomioimiseen. Muutos voi jäädä myös tärkeyden ansaan: (johdon puolelta) ajettu muutos ei työntekijöiden kannalta näytäkään järkevältä, tai yhteinen lähtökohta puuttuu kokonaan, eikä ymmärretä miksi muutosta edes halutaan. Palaamme jälleen vuorovaikutukseen: kuinka tärkeää avoin kommunikaatio ja yhteinen tahtotila ovat muutoksen saavuttamiselle. Toisaalta taas

vääränlainen vuorovaikutus voi estää muutoksen: jos organisaatiossa kerrotaan tarinaa muutoksesta, mutta mitään ei oikeasti tapahdu, usko muutosnarratiiviin ja luottamus sen kertojiin katoaa nopeasti.

Entä jos muutos on jo saatu alulle, mutta prosessin jatkuminen on vaakalaudalla? Etenkin jos muutoksen lähtökohdista ja tavoitteista ei ole käyty osallistavaa keskustelua ennen prosessia, on vaarana, että tavoiteltu muutos jämähtää ensimmäisiin epävarmuuden aaltoihin tai takaiskuihin. Muutoksesta saatetaan tuntea pelkoa tai ahdistusta, etenkin jos muutos kohdistuu läheisesti omaan työhön tai yksikköön. Nämä pelon ja ahdistuksen antenarratiivit saatetaan tulkita johdon puolelta muutosvastarintaisina (kts. s. 34), mikä entisestään lisää etäisyyttä muutokseen uskovien ja muutokseen epäilevästi suhtautuvien välillä. Muutoksen alullepanijoiden keskuudessa taas saattaa ilmetä haasteita jos muutos ei tuotakaan odotettuja tuloksia. Joko tulokset ovat vähäisemmät kuin suunniteltu, tai erilaiset. Tässä odotuksen ja todellisuuden välisessä erossa tärkeää on sen käsittely: miksi näin on tapahtunut, onko odotuksia syytä muuttaa tai onko muutosprosessissa jotain mitä voidaan korjata? Miten voimme tästä oppia, kokeilla uutta ja onnistua? (Senge & Kaeufer 2000)

Kolmas syy muutoksen epäonnistumiselle löytyy itse prosessin takaa: valtarakenteista. Muutosta voi ajaa muukin taho kuin organisaation johto. Yksittäiset työntekijät tai ryhmittymät voivat kertoa muutosnarratiiveja, joiden tarkoitus on muuttaa olemassa olevia käytänteitä tai toimintamalleja. Tavoitellusta muutoksesta kerrotaan tarinoita, maalaillaan haavekuvia, jotta kertomukset alkaisivat toteuttaa itseään. Epävirallisen muutoksen luojat taistelevat virallisen valtuutuksen ulkopuolella. Toisinaan tämä on muutokselle etu, mutta usein haitta. Organisaation vallitseva narratiivi ei ehkä tue kehittymistä tai eriäviä ääniä, jolloin hyvätkin muutosideat jäävät toteuttamatta ja muutoksen antenarratiivit hiljennetään. Epäonnistuneelle muutosprosessille on myös tyypillistä, että sitä yritetään toistaa myöhemmin uudestaan, ehkä hieman eri sanoin kuorutettuna. Jos joku ei toiminut ensimmäisellä kerralla, se ei yleensä toimi seuraavallakaan. Pahimmillaan tämä epäonnistuneiden muutosprojektien kierrättäminen saa koko työyhteisön epäilemään itseään. Miksi olemme täällä, miksi organisaatio toteuttaa narratiiveja jotka ajautuvat umpikujaan, miksei meidän tarinoitamme kuunnella? Tässä vaiheessa muutos on luisunut mahdollisuudesta uhaksi, ja organisaation on korjattava uskottavuutensa menettäneet narratiivinsa ennen uusien muutosprojektien implementointia. (Senge & Kaeufer 2000) Muutoksessa onkin tärkeää nähdä työntekijät muutosta ajavina osapuolina johdon ohella. Työyhteisön rakentajat ovat usein heitä, joiden kertomuksia organisaatiossa arvostetaan ja kuunnellaan. Jos heidät saa muutoksen puolelle, on heidän narratiiveilleen paljon kuulijoita. (Senge 1996) Onnistunut muutos vaatiikin yhteisen vision tulevaisuudesta, sitoutumisen muutokseen ja organisaation rakenteiden muuttamisen muutosta

tukevaksi. Kaiken tämän tulee tapahtua alhaalta ylöspäin, osallistamalla työntekijät muutokseen sen jokaisessa vaiheessa, jolloin myös sitouttaminen tapahtuu kuin itsestään. (Beer et al 1990, Beer 2001)

Muutos organisaatiossa ei ole suoraviivainen prosessi, johdonmukainen tarina tilasta ennen, nyt ja jälkeen. Siinä on monta sivujuonta, harha-askelta ja soraääntä, jotka oppimiskokemusten kautta lopulta harmonisoituvat yhdeksi, yhteiseksi tarinaksi. Takanen (mm. 2005, 2013) kuvaa muutoksen rakentumisen tasoja seuraavasti:

- *Rakenne ja prosessit*
- *Rakenne, prosessit ja sisäiset mallit*
- *Rakenne, prosessit, sisäiset mallit ja sisäinen tila*

Mallin taustalta löytyy mm. Scharmer (2007), jonka mukaan uudistuminen noudattaa seuraavia portaita: rakenteet ja käytännöt, perustoiminnot ja prosessit, ajatukset ja periaatteet. Usein muutos organisaatiossa perustetaankin rakenteiden ja prosessien uudistamisen varaan: valitaan toivottu tila, tehdään rakenteelliset muutokset ja prosessi on valmis. Näin toki organisaatiokaavio tai tekemisen tavat muuttuvat, mutta sisäinen sitoutuminen ja mallit työnteon taustalla eivät. Muutos on ulkoista ja työntekijät siihen ulkoisesti sitoutuneita. Monesti etenkin mekaaniselle organisaatiolle riittää tämä ensimmäisen vaiheen muutos: toimintatavan tehostaminen tuo suoraa ja rahallisesti laskettavaa hyötyä yritykselle esimerkiksi kokoonpanolinjan tai muun rutiininomaisen tehtävän suorittamisessa. Asiantuntijaorganisaatioissa haasteet ovat kuitenkin usein monimutkaisempia, ja siksi muutosta tavoiteltaessa tulee toiminnan mekaanisten osien lisäksi myös työntekijöiden sisäisen tilan ja tekemisen mallin muuttua. Rakenteiden ja prosessien muokkaaminen on vasta pohja todelliselle muutokselle. (VTML2, Takanen 2008a) Scharmerin (2007) U-teorian mukaan organisaatiossa koettuja muutostarpeita ei pidäkään pyrkiä ratkaisemaan heti yksinkertaisen oppimisen mallin tapaan rakenteiden kautta. Sen sijaan muutosta tulee viivästyttää, päästää irti totutuista toimintamalleista ja käydä asioita läpi uudella tavalla, avoimin mielin. Muutoksen kohteena ovat paitsi rakenteet ja prosessit, myös organisaation ja sen yksilöiden narratiivit ja identiteetit. Viemällä muutoksen läpi myös sisäisellä tasolla, on organisaatiolla mahdollisuus uusiutua ja kehittyä, muuttua kestäväällä tavalla. Ajatusmallien uusiutumiskyky on organisaation avain innovatiivisuuteen. (Takanen 2008a)

Edellisessä kappaleessa käsitellyn yksin- ja kaksinkertaisen oppimisen rinnalle nouseekin vielä kolmas taso: kolminkertainen oppiminen. Siinä missä kaksinkertainen oppiminen pysähtyy ja tunnistaa syyt ongelmien taustalla ja mahdollistaa niiden ratkomisen, hätistelee kolminkertainen oppiminen tutkimaan vielä syvemmin yksilön ennakkokäsityksiä ja piileviä oletuksia. Vain nämä itsestäänselvyyksiksi naamioituneet näkökulmat tunnistamalla niihin voidaan vaikuttaa. Kolminkertainen oppiminen saattaa työntekijän haavoittuvaan asemaan, sillä se ravistelee yksilön perusteita ja koko uskomuspohjaa. Sen kautta kuitenkin pystytään luomaan uusia ennakkoletuksia, uusia käyttäytymismalleja vanhentuneiden tilalle – päivittämään vallitseva narratiivi ajankohtaisempaan ja tässä hetkessä toimivampaan. (Isaacs 1993). Tällaiset tietoisuustaidot ja yksilön sisäisen tilan hallinnointi ovatkin taustalla kaikessa mahdollistavan johtajuuden vuorovaikutuksessa. Ne vaikuttavat siihen miten dialogia organisoidaan, miten ajattelua ja tunteita jäsennellään ja miten niitä ilmennetään vuorovaikutuksessa. (Takanen 2008e)

Vaikka sama ihminen tekisi samassa tilanteessa samaa asiaa, voi lopputulos muodostua täysin erilaiseksi riippuen henkilön sisäisestä tilasta. Sisäiset mallit tarkoittavat niitä yleensä tiedostamattomia ajattelu- ja toimintamalleja, joiden pohjalta toimimme. Ne ovat ennakkoletuksia asioista, automaattisia reaktioita tapahtumiin. Tunnistamalla omat ajattelumallimme pystymme säätelemään niitä. Omia ajatuksiamme ja käytöstämme refleктоimalla voimme tunnistaa epätoivottuja käyttäytymismalleja ja pyrkiä vapautumaan niistä, jolloin vapautuu tilaa uusille ajatuksille ja toimintatavoille. Sisäinen tila taas viittaa läsnäoloon tässä hetkessä, millä oletuksella lähdän tähän päivään, tähän kokoukseen. Sisäisen tilan reflektointi voi olla esimerkiksi hetken pysähtymistä joka aamu: mikä on sisäinen tilani tällä hetkellä, onko se hedelmällinen tulevaa päivää varten, miten se vaikuttaa työskentelyyni ja työtovereihini. Tietoisuustaitojen ensimmäinen askel on omien sisäisten mallien ja sen hetkisen tilan tunnistaminen. Niiden muokkaaminen on haastavaa kokeneillekin yksilöille ja vaatii ennemminkin kokonaisen elämänfilosofian muuttamisen niin työpaikalla kuin yksityiselämässäkin. (VTML2, Scharmer 2007, Takanen 2008a, Takanen 2009)

*(Tietoisuuden muutoksen prosessi on valtavan laaja aihepiiri jota tässä käsitellään lähinnä pysyvän muutoksen saavuttamisen näkökulmasta. Tietoisuustaidoista on kirjoitettu tieteellisiä tekstejä niin organisaatioiden tutkimuksen kuin psykologiankin alalta, ja erityisesti viime vuosina ne ovat vallanneet tilaa myös self help –muodossa ja maallikoille tarkoitetuissa seminaareissa. Tieteelliseltä pohjalta U-teoriasta katso tarkemmin Scharmer 2007, mindfulnessista organisaatiokontekstissa kts. esim. Weick & Putnam 2006 ja mm. VTML:n prosessissa käytetystä yhdessäluomisen otteesta Takanen 2013.)*

Tämä tietoisien muutoksen prosessi, kolminkertainen oppiminen ja sisäisen tilan säätely, ovat mahdollistavan johtajuuden peruspilareita jotka vaikuttavat niin vastuunottoon kuin –antamiseen, oppimiseen, vuorovaikutukseen ja johtajuuden harjoittamiseen. Samalla ne ovat erityisesti muutoksen keskellä kamppaileville organisaation työntekijöille haastavin aihepiiri ymmärtää. Tietoisuustaitoja ei voi kukaan opettaa toiselle, niitä voi ainoastaan mahdollistaa. Itsereflektointi on monelle hankalaa jo arkielämässä, saati sitten työympäristössä. Totutuista toimintamalleista vapautumiselle ei ole ohjekirjaa. Pysähtyminen kiireisen työpäivän keskellä saattaa kuulostaa vitsiltä, kokousorientaatiot ja retriitit jo varsinaiselta komediasarjalta. Loppujen lopuksi kyse on pienistä käytännön asioista, joita voi hyödyntää askel kerrallaan.

Tässä olen kuvaillut tietoisien muutoksen prosessia teoreettisella tasolla. Seuraavaksi käsittelen sitä, miten byrokraattisen hierarkinen valtion virasto on onnistunut omaksumaan tällaisia mahdollistavan johtajuuden käytänteitä jokapäiväiseen arkeensa. Jos he ovat siihen pystyneet, niin en näe yhtään syytä etteikö muillakin organisaatioilla olisi vähintään yhtäläinen mahdollisuus lähteä toteuttamaan muutosta kohti mahdollistavaa johtajuutta.

## **7. Voimaantuminen**

Voimaantuminen voi olla yksi mahdollistavan johtajuuden lopputulemista. Moni mahdollistavan johtajuuden tutkimus onkin keskittynyt nimenomaan voimaantumista mahdollistavan johtajuuden tutkimiseen. Tässä tutkimuksessani käsittelen mahdollistavaa johtajuutta kuitenkin laajemmin, prosessina joka erilaisten osa-alueiden kautta (vastuu, vuorovaikutus, oppiminen jne.) pyrkii kohti hyvinvoivaa ja tehokasta organisaatiota. Voimaantuminen voi olla tämän mahdollistamisprosessin sivutuote, mutta sitä ei voida pitää prosessin päämääränä, koska voimaantumista ei voi hallita, eikä ketään voi voimaannuttaa.

Voimaantuminen on ihmisestä lähtevä, jatkuvasti käynnissä oleva, sisäsyntyinen ja sosiaalinen prosessi. Se on henkilökohtainen ilmiö, joka kuitenkin syntyy sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Se liittyy sisäiseen motivaatioon, työntekijän uskoon hallita omaa työtään ja resurssejaan. Voimaantuminen edesauttaa ihmistä ottamaan vastuuta työstään ja hyvinvoinnistaan. Voimaantumista mahdollistavassa organisaatiossa vallitseva luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiri tukee tällaista vastuun ottamista ja antamista. Voimaantuminen voidaankin nähdä yksittäisen teorian sijaan filosofiana, jossa keskeistä on erilaisuuden kunnioittaminen ja tasa-arvoisuus. Voimaantumisen ollessa sisäsyntyinen prosessi ei ketään myöskään ole mahdollista



”voimaannuttaa”. Voimaa ei voi antaa toiselle, mutta voimaantumista voi mahdollistaa erilaisin rakenteellisin ja psyykkisin keinoin, joita tässä tutkimuksessa käsittelen. (Siitonen 1999, Chan et al 2008, Heikkilä & Heikkilä 2005) *(Tässä tutkimuksessa sivuan voimaantumista tiivistetysti tutkimuksellisen rajauksen vuoksi. Voimaantumisen etymologiasta, historiasta ja erilaisista teoreettisista malleista kts. esim. Siitonen 1999, Takanen 2005, Heikkilä & Heikkilä 2005.)*

Voimaantumisprosessin kautta ihminen pyrkii löytämään ja tukemaan itsessään mahdollistavia käytänteitä, joiden kautta voidaan luoda uutta. Kun ihminen tiedostaa toimimattomia ajattelu- ja toimintamallejaan, on niistä mahdollista vapautua ja luoda tilaa uusille, kestävämmille käytännöille. Edellisessä kappaleessa kuvaamani pysyvä muutos vaatii sekä ajattelun että toiminnan tietoista suuntaamista kohti haluttua muutosta. Keskeistä voimaantumisessa on yhteinen vastuunkanto: jokainen omalla toiminnallaan samalla luo myös yhteistä tulevaisuutta. (Takanen 2005)

On huomattava, että voimaantumisesta puhuttaessa ei varsinaisesti voida käyttää sanaa ”voimaantunut”, sillä se viittaa jo tapahtuneeseen, lopulliseen tilaan. Voimaantumisen tunnusmerkkeihin kuuluu, että muutos on jatkuvaa - voimaantuminen ei ole tila, jossa joko ollaan tai ei olla. Voimaantumista mahdollistavat käytänteet ja voimaantumisen lopputulos ovatkin usein toisiaan kiertävä sykli, sillä voimaantumisella ei ole päätepistettä, vaan se on spiraalimainen oppimis- ja kehitymisprosessi. (Beairsto & Ruohotie 2003) Tämä prosessi on jokaiselle erilainen: voimaantuminen on eritasoista eri aikoina ja eri ihmisillä. Tämä tekeekin voimaantumisesta ilmiönä haastavan tutkittavan perinteisin, kvantitatiivisin menetelmin (miten mitata subjektiivisia kokemuksia objektiivisella asteikolla?). Tarinankerronnalliset, narratiiviset menetelmät sopivatkin voimaantumisen tutkimiseen paremmin. (Järvinen 2009, Koberg et al 1999)

Voimaantumisteorioiden laajan suosion vastapainoksi on sitä kohtaan herännyt myös kritiikkiä. Voimaantumista on kutsuttu ”keisarin uusiksi vaatteiksi” (Argyris 1998) ja ”vanhaksi viiniksi uudessa pullossa” (Taylor, Osbaldeston 1993 mukaan). Onkin syytä painottaa, että voimaantuminen ei ole organisatorinen ihmelääke kaikkiin vaivoihin (Argyris 1998, 105). Voimaantumisella on rajansa, se ei toimi kaikkialla. Jos voimaantumista yritetään mahdollistaa valmiina pakettina, ylhäältä alas suunniteltuna muutoksena, joka ei jätä tilaa omaehtoiselle ideoinnille, kehitymiselle ja oppimiselle, latistuu sen vaatima avoin keskustelu poliittiseksi korrektiudeksi ja muutoksen haastaminen muutosvastarinnaksi. Voimaantumisen teoriaa voidaan myös kritisoida sen kapeasta lähtökohdasta: vallan siirtämisestä johdolta työntekijöille. Voimaantumisesta voi tulla vallankäytön väline: valtuutan sinut tekemään sitä mitä käsken. Johto näennäisesti osallistaa työntekijät

päätöksentekoon – kunhan he ovat samaa mieltä johdon kanssa. (Hatch 1997) Kontrollin konsepti on syvällä organisaatioissa ja organisaatioteorioissa: järjestys, ennustettavuus ja luotettavuus ovat perinteisesti olleet organisaation peruspilareita (Gabriel 1995). Tästä teemasta on paradoksaalisesti seurannut huoli siitä mitä tapahtuu, jos työntekijät eivät käytäkään valtaansa johdon toiveiden mukaisesti. Tämä huomio on puolestaan johtanut työntekijöiden sitoutumisen mallien tarkasteluun: sitoutunut työntekijä työskentelee organisaation parhaaksi. Nykyään voimaantuminen ja sitoutuminen ovatkin käsitteinä erottamattomat. (Hornstein 2004)

Herrenkohl et al (1999) ovat kuvanneet voimaantumisen neljä ulottuvuutta, jotka ovat hyvin yhteneväiset aiemmin kuvatun mahdollistavan johtajuuden peruseräkkeiden kanssa:

- *Yhteinen visio*: selkeät tavoitteet ja päämäärät, sitoutuminen ja asiakaslähtöisyys
- *Vastuunottamista tukevat rakenteet*: tiimin tehokkuus ja synergia, avoin suhtautuminen riskien ottamiseen, yhteinen päätöksentekoprosessi, vastuu asiakkaista
- *Tieto ja oppiminen*: oppimiseen rohkaiseminen, ongelmanratkaisu, saako epäonnistua, miten hankitaan tietoa, viestintä ja vuorovaikutus
- *Yhteisöllisen tunnustuksen antaminen*: organisaatio tunnistaa ja tunnustaa työntekijöiden saavutukset, työntekijöitä kuunnellaan ja heillä on tunne siitä että heitä kuunnellaan

Kuten listasta voi nähdä, voimaantumisen mahdollistaminen ei tarkoita vain vastuun jakamista, delegointia. Se ei myöskään tarkoita pelkästään mahdollistavia rakenteita – niitä tarvitaan voimaantumiseen, mutta yksinään ne eivät voi voimaannuttaa ketään. Voimaantuminen on oikeastaan delegoinnin vastakohta: työntekijälle annetaan mahdollisuus itse ottaa asia itsensä hoidettavaksi, mutta häntä ei voi käskyttää tai pakottaa tällaiseen prosessiin. Voimaantumisessa ei ole kyse *välttämättömistä toimenpiteistä* jotka *aikaansaavat* voimaantumisen, vaan *tarvittavista oloista* jotka *mahdollistavat* voimaantumisprosessin. Yhteisöllisyys ja osallistaminen mahdollistavat yksilön sisäisen maailman muuttumisen. Voimaantumisen mahdollistaminen on sekä fyysinen (organisaation rakenteet) että psykologinen (mahdollistavat käytänteet), pitkäkestoinen prosessi. Se on käytännönläheistä – vaikka voimaantumisen mahdollistamisen taustalla on runsaasti erilaisia menetelmiä ja teorioita, rakentuu jokainen voimaantumisprosessi aina uutena ja erilaisena, siinä hetkessä juuri sille organisaatiolle ja työntekijälle. (Takanen & Siitonen 2009, Ruohotie 2000, Beirsto & Ruohotie 2003)

Tässä huomio kiinnittyikin tällaisen prosessin vaatimaan energiaan (Ruohotie 2001, 6). Voimaantumisen mahdollistamisen on prosessi, joka vaatii organisaatiolta useamman vuoden sitoutumisen (Siitonen 2007, Siitonen et al 2002). Organisaatiossa on aina rajallinen määrä resursseja: aikaa, työntekijöitä, rahaa. Kuka päättää mihin näitä käytetään ja miten? Voimaantumisprosessi on haasteellinen niin työntekijälle joka siihen päättää lähteä, kuin myös johdolle joka sitä haluaa mahdollistaa. Sen tulokset ovat harvoin heti nähtävissä, saati rahallisesti laskettavissa. Miten voimaantumisprosessin tuotos ja hyöty saadaan selville? Mahdollistavassa johtajuudessa työyhteisö synnyttää itse sen mikä syntyy – kukaan ei voi luvata tiettyä lopputulosta tai tuoda ulkoa haluttuja malleja. Miten organisaatio uskaltaa lähteä tällaiseen prosessiin, jonka lopputulos on epävarma? Jatkan tämän mielenkiintoisen teeman pohtimista seuraavassa luvussa käsitellessäni Valtion työmarkkinalaitoksen kehittämishankkeen kulkua.

# IV VALTION TYÖMARKKINALAITOKSEN KEHITTÄMISHANKE

## 1. Lähtökohdat kehittämishankkeelle

Valtion työmarkkinalaitoksen visiona on pitkään ollut pioneerius, halu olla kärjessä luomassa hyvinvoivaa ja tehokasta organisaatiota sekä positiivista mielikuvaa valtiosta työnantajana. Työyhteisössä koettiin tarvetta kehittää ajattelu- ja toimintamalleja vastaamaan nykypäivän vaatimuksia. Taustalla vaikuttamassa ovat olleet tehostamisohjelmat ja tulevaisuuden mukanaan tuomat toimintaympäristön haasteet. VTML oli käynyt viime vuosina läpi useita kehityshankkeita, mutta kaikki olivat jättäneet parantamisen varaa: prosessit eivät olleet hioutuneita, voimavaroja ei ollut käytetty tehokkaasti, tai asiantuntemus oli jäänyt huomioitta. (Takanen & Petrow 2010)

Valtion työmarkkinalaitoksen toimintaympäristö on vaativa, ja koettiinkin tärkeänä, että kehittämishanke lisää kykyä ymmärtää ympäristön jatkuvaa muutosta ja ihmisten sisäistä toimintaa. Näin prosessiin tuli mukaan oppivan organisaation ja tietoisien muutoksen piirteitä kuin luonnostaan. Lisäksi haluttiin luoda toimivia tiloja dialogille: yhteistyötä haluttiin tehostaa niin asiakkaiden suhteen kuin myös organisaation sisällä. Toiveena oli, että tällaisten toimenpiteiden kautta omat toimintamallit sekä yhteistyö asiakkaiden kanssa muokkautuvat jatkossa joustavimmiksi ja ennakoivimmiksi. Yhdessä luominen ja yhdessä kehittäminen nostettiin tärkeiksi asioiksi prosessia suunniteltaessa: muutos haluttiin luoda alhaalta ylöspäin, haluttiin varmistaa että aikaansaatu kehitys myös kestää. (VTML2, Takanen 2008a)

Valtion työmarkkinalaitoksen asiantuntijakulttuuri on hyvin vahva: tieto on sen valuutta. Sen rinnalle haluttiin tuoda uudenlaisia avoimemman vuorovaikutuksen malleja. Kehittämishankkeeksi valittiin uudistusprosessi, jonka askelia ei ole suunniteltu tarkkaan etukäteen ja jonka lopputulos ei ollut tiedossa. (Petrow & Takanen 2010) Tämä oli yllättävää VTML:n organisaatiokulttuurin huomioon ottaen.

## Byrokraattisen kulttuurin perusolettamuksia ja seurauksia. (VTML2)

Byrokraattisen kulttuurin perusolettamuksia	Byrokraattisen kulttuurin seurauksia
rationaalisuus	roolissa oleminen
asiakeskeisyys	ei aitoa avoimuutta
selkeät ohjeet ja toimintatavat	tunteet vaikuttavat pinnan alla
analyttisyys ja perusteltavuus	keskinäinen kilpailu ja vastakkainasettelut
ulkoinen maailmaan keskittyminen	muoto korostuu sisällön kustannuksella
diplomaattisuus	näennäinen yksimielisyys
tietämisen arvostaminen kysymisen sijaan	ristiriitoja ei käsitellä

Taulukko 1.

Taulukkoon 1 olen jaotellut byrokraattiseen ja hierarkiseen organisaatiokulttuuriin kuuluvia perusolettamuksia ja niiden seurauksia. Taulukko on mukaelma Valtion työmarkkinalaitoksen kehittämishankkeen materiaaleista, jossa he ovat itse tunnistaneet ja määritelleet vanhat arvonsa ja kulttuuriset ominaisuudet. Tässä voidaan huomata yhtäläisyyksiä mekaaniseen organisaatioon (kts. luku III kappale 1), jossa vuorovaikutuksella on vain välinearvo: sen merkitys on siinä, miten tehokkaasti työt hoidetaan. Ihmisten käyttäytymisen tulee olla loogista ja rationaalista ollakseen tehokasta - vastaavasti tehokkuus vähenee, jos emotionaalisuus kasvaa. Työn tekemistä kontrolloidaan palkinnoilla ja rangaistuksilla ja vuorovaikutusta kontrolloidaan ohjeistuksilla. Suhtautuminen kehitykseen on kriittistä ja historia ohjaa tulevaisuutta, muutokset luodaan ylhäältä alas.

Tästä mekaanisesta organisaatiosta, kaikkietävän byrokraattisesta roolista haluttiin uudistumisprosessin myötä siirtyä kohti dialogisempaa yhteisöä ja kestävästi muutoksen malleja: mahdollistavaa organisaatiota. Keskusteluissa haluttiin herätellä enemmän hyviä kysymyksiä kuin vastauksia. Tavoitteena oli siirtyä asiantuntijuudesta kohti yhteistyötä ja yhdessä luomista. Erityisesti haluttiin luoda yhdessä muutos, joka näkyy arjessa. Tämä vaati näkökulman kääntämistä: muutoksen rakentamista alhaalta ylös, koko organisaation osallistamista kehitysprosessin kaikkiin vaiheisiin. Muutoksen tueksi haluttiin ulkopuolista konsultointiapua ja prosessin mahdollistajaksi valittiin Terhi Takanen. Hänellä oli taustaa julkisen hallinnon kehityshankkeista sekä työkalunaan, tai pikemminkin –filosofiaanaan kehittymässä oleva, voimaantumista mahdollistava kehittämisote, joka vastasi VTML:n toiveita uudistuvan toimintakulttuurin arvoista. (Takanen 2008e)

## 2. Voimaantumisen mahdollistaminen kehittämisoitteena

Konsultoinnin tarkoitus on muutoksen saaminen aikaan organisaatiossa. Se on avun tarjoamista ja tiedon jakamista, asiakaslähtöistä asiantuntijatyötä. Konsultointi pyrkii purkamaan itsearvoisia ja itsestään selviä käytänteitä saadakseen tilaa uusille toimintatavoille. Se kyseenalaistaa vanhoja toimintamalleja avatakseen ovia uusille näkökulmille. (af Ursin et al 2013) *Voimaantumisen mahdollistaminen* ei ole yhtenäinen konsultointi- tai kehittämismalli, vaan joukko erilaisia menetelmiä ja metodeja, jotka toiminnaltaan lähestyvät faktan ja improvisaation välimaastoa, mahdollistamista ja mahdollisuuksien etsimistä. Valtion työmarkkinalaitoksen kehittämishankkeen myötä voimaantumisen mahdollistamisesta muotoutui virallinen *yhdessäluomisen kehittämisote*. Tämä kehittämisote (co-creative process) kuvataan tarkemmin Takasen (2013) väitöskirjassa. Tässä tutkimuksessa käytän kuitenkin vanhaa termiä voimaantumisen mahdollistaminen, sillä haastattelujen aikaan kyseessä oli vielä kehkeytymässä oleva kehittämisote, ja tutkimusaineistossa (haastattelut, julkaisemattomat lähteet) puhutaan ensisijaisesti voimaantumisen mahdollistamisesta. Käyn tässä läpi voimaantumisen mahdollistamista verraten sitä ehkäpä tutuimpaan ja laajimmassa käytössä olevaan organisaatioiden kehitys- ja konsultointimalliin: Scheinin (1988, 1987) prosessikonsultaatioon. Tämä on tutkimuksen kontekstin kannalta oleellista, jotta ymmärrämme, miten Valtion työmarkkinalaitoksen kehittämishanke erosi perinteisistä kehittämis- ja konsultointimenetelmistä.

Hornstein (2004) on tutkinut erityisesti prosessikonsultaation ja voimaantumisen suhdetta toisiinsa. Hänen mukaansa näiden kahden lähestymistavan yhdistäminen organisaatioiden kehittämisessä lisää sitoutumista ja siten tehostaa organisaation suorituskykyä. Prosessikonsultaatio tähtää voimaantumisen mahdollistamiseen, jonka avulla työntekijä saa rakenteellisen ja sosiaalisen hyväksynnän tehdä päätöksiä itsenäisesti. Pelkkä ulkoisen sitoutumisasteen kasvattaminen tai vapaudesta ilmoittaminen eivät saa työntekijöitä ottamaan vastuuta ja toimimaan itsenäisesti (Hornstein 2004). Prosessikonsultaatio, kuten myös voimaantuminen, pohjautuvat organisaation työntekijöiden osallistamiseen muutokseen ja vastuun ottamiseen ja itsenäisen päätöksenteon valtuuttamiseen ja mahdollistamiseen. Organisaatio ja sen työntekijät eivät ole konsultoinnissa passiivinen osapuoli vaan nimenomaan aktiivinen toimija, joka itse tekee muutoksen, jota konsultti ainoastaan mahdollistaa (ohjaa suuntaa ja reflektoi).

Prosessikonsultoinnin ja voimaantumisen mahdollistaminen pohjautuvat samoille periaatteille, mutta niillä on joitakin eroja. Kun organisaatiomuutosta rakennetaan voimaantumisen

mahdollistamisen kautta, joutuu organisaatio paljastamaan itsensä. Voimaantumisen mahdollistaminen vaatii organisaatiolta avoimuutta, arvojen tarkastelua, ja perimmäisten kysymysten pohtimista: mikä on tarkoituksemme ja visiomme. (Siitonen & Robinson 2001) Prosessikonsultaation tehtäväfokus siirtyy voimaantumisen mahdollistamisessa ihmisfokukseen. Tavoitteiden asettamisen ja päätösten tekemien sijaan huomio kiinnittyy erityisesti ajattelu- ja toimintamallien muuttamiseen. Konsultti ei enää olekaan vastausten antaja ja prosessin hallitsija. Hän ei pakene asiantuntijarooliin, vaan tulee esiin oppivana ja keskeneräisenä, mahdollistaen muutosta. Perinteinen konsultin ja työyhteisön välinen raja hämärtyy: konsultista tulee mahdollistaja ja työyhteisöstä tulee kehittäjä, oman toimintansa asiantuntija. (Takanen 2008c, 2008e)

Prosessikonsultaatio on useimmiten johtokeskeistä - voimaantumisen mahdollistamisessa koko työyhteisön osallistuminen muutokseen on tärkeää. Voimaantumisen mahdollistamisessa kehitystyö tapahtuu alhaalta ylös, ilman loppuun asti prosessoitua kehityskulkua tai tavoitteita. Johto tekee tietoisien valinnan aloittaa muutosprosessi, mutta siihen osallistuvat kaikki. Työntekijä itse nähdään oman toimintansa parhaana asiantuntijana, ja tätä tietotaitoa haluan kehitysprosessissa hyödyntää. Konsultin, mahdollistajan rooli on luoda edellytyksiä, mahdollistaa muutosta organisaatiossa. Johto puolestaan osallistuu etenkin rakenteiden ja prosessien muutokseen, mutta on toiminnassa mukana samalla lailla kuin kuka tahansa työyhteisön jäsenistä. Vastuuta kehityksestä ei jaeta erikseen johdolle ja työntekijöille, vaan kaikki ovat prosessissa mukaan yhdessä. Olennaista voimaantumista mahdollistavassa prosessissa ovat avoin vuorovaikutus ja tietoisuustaidot sekä muutos niiden kautta, ei niinkään tietyt työkalut tai konsultointi- tai fasilitointivälineet. Sen vuoksi konsultin tai fasilitaattorin sijaan puhutaankin mahdollistajasta. (Takanen 2008c, 2008e)

Samoin kuin voimaantuminen ei ole lääke kaikkiin organisaation vaivoihin, ei voimaantumista mahdollistava kehitysote myöskään sovi kaikkiin organisaatioihin. Se on pitkälinen prosessi, joka muokkaa työyhteisön rakenteiden lisäksi myös sen sisäistä toimintaa. Se vaatii työyhteisön, joka on valmis sitoutumaan muutokseen ja ottamaan vastuun itsensä kehittämisestä niin yksilöinä kuin yhteisönäkin. Konsultointiprosessien taustalla on aina arvoja, piileviä ja näkyviä toiveita ja tulevaisuudenkuvia. Voimaantumisen mahdollistamisessa on tärkeää, että mahdollistajan ja työyhteisön visiot ovat samansuuntaiset: organisaation arvopohjan on oltava samansuuntainen mahdollistavan johtajuuden ja voimaantumisen premissien kanssa. Esimerkiksi VTML oli jo ennen prosessin alkua määritellyt itselleen tulevaisuuden tahtotilan oppivana organisaationa ja henkilöstöjohtamisen edelläkävijänä, vaikka VTML organisaationa olikin vielä silloin

toimintamalleiltaan hyvin hierarkinen. (Takanen & Siitonen 2009) Voimaantumisen mahdollistamisessa luotu muutos kantaa myös työelämän ulkopuolella elämänfilosofiana, ja siksi se on paitsi haasteellinen, myös hyvin antoisa prosessi sekä konsultille että työyhteisölle. (Takanen 2008c, Takanen 2008e)

### 3. Kehittämishankkeen kulku

*”Emme voi tietää mihin lopputulokseen päädymme, mutta prosessista tulee varmasti merkityksellinen.”*

(Eräs kehittämishankkeeseen osallistunut)

Valtion työmarkkinalaitoksen toimintakulttuurin uudistamista mahdollistava tutkimus- ja kehittämishanke aloitettiin talvella 2007. Valtion työmarkkinalaitoksen muutoshalu lähti tarpeesta muokata vanhakantaisia toimintaprosesseja vastaamaan paremmin uudenlaisen, tulevaisuuden työskentely-ympäristön haasteita. Uudistumisprosessin myötä tuottavuutta ja tuloksellisuutta haluttiin löytää kestäväällä, inhimillisellä tavalla. Perinteisesti byrokraattisessa ja hierarkisessa VTML:ssa oli jo olemassa halu olla kärjessä, halu kehittyä oppivaksi organisaatioksi sekä uudenlainen, ihmislähtöinen tehokkuusajattelumalli. VTML valitsi uudistumisprosessiinsa voimaantumista mahdollistavan kehitysoiteen. Aloite siihen tuli työntekijältä, ja johto päätti pitää yhden koko työyhteisön kehityspäivän, jossa katsottiin soveltuuko tällainen yhdessäluomisen ote VTML:n kehittämiseen. Ideasta olisi voitu myös perääntyä, mutta se sai innostuneen vastaanoton ja näin kehittämishankkeen virallinen vaihe lähti käyntiin. (Takanen 2008e)

Prosessin tavoitteeksi määriteltiin tiedostavan, voimaantuvan työskentelykulttuurin vahvistaminen ja luominen sekä tietoisuuden muutosprosessin mallintaminen ja onnistuminen. Haasteena oli uudenlaisen organisaatiokulttuurin luominen tulevaisuuden tilanteisiin, jossa tuottavuutta pyritään nostamaan samalla kuin henkilöstön määrä vähenee. Uudistumisprosessi nähtiin spiraalimaisena ja avoimena: tiedossa oli ainoastaan yhteinen aloituspiste, josta käsin lähdetään liikkeelle. Lopputulosta ei voinut ennustaa, ja matkanteko olikin yhtä tärkeää kuin perille pääsy.

Takanen toimi prosessissa voimaantumista mahdollistavana kehittäjätyöntekijänä. Hän ei toiminut ohjeiden antajana tai sisällöllisenä asiantuntijana, vaan oli mukana luomassa yhdessä työmarkkinalaitoksen henkilöstön kanssa kehitystä tukevia, mahdollistavia työtapoja. Keskeistä uudistumisprosessissa oli jokaisen osallistujan kannalta henkilökohtainen sitoutuminen, luottamus



prosessiin, läsnäolo, halu nähdä onnistumiset ja halu oppia yhdessä. Näiden arvojen pohjalta lähdettiin rakentamaan Valtion työmarkkinalaitoksen uutta kehityskertomusta.

Toimintakulttuurin uudistaminen rakentui yhteisille kehittämispäiville sekä työyhteisön omille kehitysalustoille (tukiryhmä ja mikrokosmokset). Yhteisten kehittämispäivien kautta jaettiin tietoa ja luotiin yhteistä ymmärrystä siitä, missä prosessissa ollaan menossa. Kehityspäivillä vahvistettiin yhteistä lähtökohtaa ja suuntaa uudistuksille sekä jaettiin kokemuksia siitä, miten toimintakulttuuria voidaan uudistaa arjessa. Haasteet kehitysprosessissa pyrittiin tekemään näkyviksi, jotta niitä voitiin ratkaista kestäväällä tavalla. (Kehityspäivien teemoista kts. tarkemmin Takanen 2013, 79-80.) Yhteisillä kehityspäivillä määriteltiin muun muassa seuraavia keinoja uudistumisprosessin onnistumiseen (VTML2):

- Innostusta uusiutumiselle ja avoimuutta uusille asioille
- Uskallusta puhua rajoista ja toimimattomista malleista, rohkeutta kyseenalaistaa ja murtaa niitä
- Työtoverien sekä asiakkaan arvostaminen, kiinnostusta oppia toisilta
- Yksikkörajat ylittävä näkökulma
- Avoin dialogi
- Jokaisella itse valita mielentila jolla lähtee muutokseen, kokoukseen tai tähän päivään

Organisaatioon muodostettiin tukiryhmä, joka vastasi kehittämishankkeen käytänteistä yhteisten kehittämispäivien välillä. Tukiryhmän tarkoitus oli vahvistaa mahdollistavia käytänteitä organisaatiossa. Tukiryhmä koostui suurimmaksi osaksi päälliköistä ja esimiehistä. Pohdinkin, näyttäytyikö tämä joillekin työntekijöille ristiriitaisena kehittämishankkeen osallistavien ja alhaalta ylös –periaatteiden kanssa. Tukiryhmällä koettiin osittain olevan etenkin yksilön sisäiseen muutokseen paremmat edellytykset kuin muilla työntekijöillä. Tukiryhmän ensisijainen tarkoitus oli kuitenkin mahdollistaa muutosta koko organisaatiossa ja johtaa muutosta siltä osin kuin se oli tarpeellista. Näin ollen oli tarkoituksenmukaista, että ryhmä koostui johdon jäsenistä.

Tukiryhmän lisäksi luotiin joukko erilaisia toimintaprosessin uudistusryhmiä. Näihin saivat osallistua kaikki työntekijät oman mielenkiintonsa ja motivaationsa mukaan. Lähtökohdaksi muutokseen otettiin olemassa olevat toimintaprosessit, joita lähdettiin uudistamaan. Näistä muokkautui ajan myötä mikrokosmoksia: uudenlaisia vuorovaikutuksen ja yhteistyön tiloja, joissa

pohdittiin uutta toimintakulttuuria ja uudenlaista suhdetta asiakkaisiin, sekä kokeiltiin uuden toimintakulttuurin malleja ja ideoita käytännössä.

Käytännön esimerkkejä uudennaisista toimintamalleista olivat muun muassa erilaiset tietoisuustaitojen harjoitukset sekä dialogin tilan tarkkailu. Kokousten alussa ja lopussa pidettiin lyhyitä orientaatioita, joissa jokainen osallistuja sai hetken pohtia sisäistä tilaansa. Kokouksissa ja mikrokosmoksissa käytävää keskustelua tarkkailtiin dialogisella nelikentällä (kts. kuvio 3 s. 57), johon merkittiin, missä kohtaa dialogissa ollaan sillä hetkellä menossa. Etenkin tukiryhmä käytti apunaan yksinkertaista taulukkoa, jonka avulla refleктоitiin vaikkapa jonkin neuvottelun tai keskustelun kulkua, kokeiltuja uusia toimintamalleja ja havaittuja oppeja tilanteesta. (Kts. menetelmistä tarkemmin Takanen & Petrow 2010, Takanen 2013.)

Kehittämishankkeen loppupuolella uudistuvan toimintakulttuurin ilmentymiä koottiin yhteen. Organisaation uudet arvot selkiytettiin ja luotiin yhdessä käytänteitä, miten nämä arvot toimivat myös työyhteisön arjen keskellä. Kehitysprosessin virallinen osuus päättyi 2008, mutta organisaation sisäiset uudistumis- ja kehittämisprouessit eivät luonnollisesti päättyneet siihen. Esimerkiksi mikrokosmokset jatkoivat luontaista kiertoaan ja yhteisiä kehityspäiviä pidettiin vielä seuraavanakin vuonna. Itse asiassa vasta virallisen prouessin päättymisen jälkeen työyhteisöllä alkoi se todellinen haaste – ja samalla mahdollisuus – uusiutua, kun he pääsivät toteuttamaan näitä yhdessäluotuja uuden toimintakulttuurin malleja käytännössä itsenäisesti.

Kehittämistyön yhteisen osuuden loppumisesta oli tämän tutkimuksen haastatteluja tehtäessä kulunut vasta kohtalaisen lyhyt ajanjakso, eivätkä kaikki ryhmätoiminnot ole vielä kukaan loppuneet. Tämän vuoksi on huomattava, että haastateltujen henkilöiden mielipiteet, ajatukset ja ideat heijastavatkin vielä osittain kehittämishankkeen teorioiden ja kehittäjäutkijan ajatuksia ja ideoita, koska omat ajattelumallit eivät ole ehtineet vakiintua. Otan tämän erityispiirteen huomioon narratiiveja analysoidessani.

Kaiken kaikkiaan kehittämishanke koettiin työyhteisön puolesta haastavana, mutta antoisana. Sekä ulkoisen asiakastytytyväisyyskyselyn että sisäisen henkilöstötytytyväisyyskyselyn tulokset olivat tutkimuksen tekohetkellä nousseet merkittävästi. Haastateltujen puheista kävi ilmi vielä muutoksen keskeneräisyys: nyt olemme vasta todellisen muutoksen alkumetreillä. On organisaatiosta itsestään kiinni, miten se jatkaa muutosta omin päin. Kuten useampikin haastateltava totesi: muutos on

liukumista. On oltava hereillä, ettei liu'uta taaksepäin. Uuden toimintakulttuurin piirteitä on juurrutettu arjen käytäntöihin jo sulavasti, mutta työnsarkaa löytyy vielä.

(Takanen 2008d, Petrow & Takanen 2010, Takanen 2009, Takanen 2008c, VTML7, VTML5)

#### **4. Mikrokosmokset**

Näkyvin ja konkreettisin muutos toimintaprosessien uudistamisessa Valtion työmarkkinalaitoksen kehityshankkeessa olivat mikrokosmokset. Ne ilmentävät mahdollistavaa johtajuutta parhaimmillaan, tiivistävät sen kokeiluympäristöön. Mikrokosmos on ennen kaikkea tila, johon on luotu turvallinen ympäristö kokeilla ja testata uudenlaisia toimintoja ja prosesseja. Se on avoimen vuorovaikutuksen kenttä, dialoginen säiliö, jonka keskustelua mahdollistaa vetäjä. Mikrokosmoksen ei vierasperäisenä sanana pidä antaa hämmentää; sen tilalle voi ajatella jonkin tietyn asian ympärille avoimesti keskustelemaan kokoontuvan ryhmän tai vaikkapa harrastusporukan.

Mikrokosmos-termi ja itse mikrokosmoksen käsite on lainattu Scharmerin (2007) U-teoriasta. Valtion työmarkkinalaitoksen mikrokosmoksissa ja Scharmerin mikrokosmoksissa on muutamia teoreettisia eroja. Niistä käytännössä merkittävin ja tässä huomionarvoinen eroavaisuus on, että Scharmerin teoriassa mikrokosmoksen osallistujat valikoidaan, jotta mukaan saadaan ns. organisaation avainpelaajat. VTML:n prosessissa mikrokosmosten idea oli kuitenkin vapaaehtoisuus: tasapuolinen osallistumismahdollisuus kenelle tahansa organisaation jäsenistä. Näin muutokseen saatiin osallistettua mahdollisimman moni. Koska osallistuminen oli vapaaehtoista, saivat jäsenet itse valita sen mikrokosmoksen, joka käsitteli heitä itseään kiinnostavia asioita: näin sitoutuminen ryhmään oli sisäsyntyistä ja motivaatio luoda yhdessä uutta suurempi. Tämä nähtiin myös eräänlaisena yksikön sisäisenä tuottavuuskokeiluna: miten toiminta organisoituu jokaisen motivaation innoittamana, ja millaista lisäarvoa se tuottaa organisaatiolle. (Petrow & Takanen 2010)

Mikrokosmosryhmiä luotiin kehittämishankkeen yhteydessä. Niille luotiin tietyt yhteiset kriteerit, joilla varmistettiin, että ryhmät lähtivät tekemään työtään samalta pohjalta ja samaan suuntaan. Ryhmien tuli olla uudistuvaa toimintakulttuuria ilmentäviä ja edistäviä. Osa mikrokosmoksista saatettiin alulle virallisesti, osa syntyi ilman virallista prosessia. Osa lopetti toimintansa kun käsiteltävä asia oli saatu ryhmän mielestä päätökseen, osa jatkoi toimintaansa vielä virallisen hankkeen jo päätyttyäkin. Jokaisella ryhmällä oli tema, ja työyhteisön jäsenet saivat osallistua

niihin mikrokosmoksiin joiden teemat kokivat itselleen mielenkiintoisina tai tärkeinä. Osallistumiselle ei ollut yksikkö-, titteli- tai ikä/kokemusrajoitteita, kuten VTML:n prosesseissa muutoin usein oli. Osallistumisvapauteen liittyi myös vastuu: osallistujan tuli osallistua ryhmän tapaamisiin ja osallistua myös ryhmässä käytävään dialogiin. Mikrokosmokset kokoontuivat yleensä muutaman viikon välein, osa muutaman kerran ja toiset pidempään.

Mikrokosmos on ennen kaikkea vuorovaikutuksellinen keskusteluryhmä, jossa liikutaan Scharmerin ja Isaacsin mallin dialogin eri kentissä. Kuten dialogia yleensäkin, myös mikrokosmosta tulee ohjata sen verran, että sen suunta pysyy selkeänä. Mikrokosmoksiin ei uuden mahdollistavan kulttuurin myötä haluttu nimetä johtajia esimiehistä. Mikrokosmoksia johtivat mahdollistajat, joita kutsuttiin vetäjiksi. Heitä oli yleensä kaksi: vetäjäpari. Tämä teki ryhmistä yhteistoiminnallisempia ja jakoi vastuuta. Vetäjät eivät olleet puheenjohtajia, vaan heidän tarkoituksenaan oli mahdollistaa ryhmän työskentelyn onnistuminen. He toimivat normaaleina ryhmän jäseninä ja osallistuvat keskusteluun kuten muutkin jäsenet. Sen lisäksi heillä oli vetäjän roolinsa, jossa he huolehtivat aikatauluista ja herättelivät keskustelua hedelmällisempään suuntaan erityisesti ristiriita- tai jumiutumistilanteissa. Vetäjä pyrki toimimaan myös esimerkkinä: siinä missä koko mikrokosmos on esimerkkinä uudesta luomastaan toimintakulttuurista koko työyhteisölle, on vetäjä kosmoksen sisällä esimerkkinä muille. Vetäjä ei kuitenkaan ole kaikkietävä, vaan hänkin on mukana ryhmässä ensisijaisesti oppimassa ja luomassa tulevaisuutta yhdessä.

On huomattava, että mikrokosmos ei ole pilotti. Pilottiin kuuluu aina menestyksen arviointi. Sen sijaan mikrokosmokset ovat prototyyppejä: ne keskittyvät kokeiluun ja oppimisen maksimointiin. Ne ovat joustavia ja perustuvat avoimeen vuorovaikutukseen. Mikrokosmos on alusta, jossa voi kokeilla uutta toimintakulttuuria: työyhteisön kehittäminen on kaikkien tehtävä ja tällä alustalla kehittämistä ja kokeiluita voi turvallisesti toteuttaa. Nämä kokeilut voivat sittemmin laajentua ja vakiintua käytäntöön mikrokosmosten ulkopuolelle. Ne mahdollistavat asiantuntijaroolista ulos astumisen: on lupa olla tietämättä, lupa testata ja epäonnistua. Vanhoista oletuksista on lupa päästää irti ja jopa hullutella villien ideoiden kanssa. Mikrokosmokset luovat myös tasa-arvoa: jokaisella osallistujalla on yhtäläinen mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuden luomiseen.

Mikrokosmokset suuntautuvat yhteisen tulevaisuuden luomiseen tässä hetkessä. Niiden kautta teoreettinen toimintakulttuurin uudistaminen voidaan integroida jokapäiväisiin tehtäviin ja käytännönläheisiin toimintamalleihin. Ne antavat työntekijöille mahdollisuuden keskustella omista antenarratiiveistaan ja liittää ne osaksi suurempia tarinoita. Valtion työmarkkinalaitoksella

mikrokosmoksissa tehtiin aitoa, tuloksellista työtä kulttuurin uudistamisen ja uuden kulttuurin juurruttamisen puolesta. Asioita tarkasteltiin sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta. Eräs mikrokosmoksista kiteytti muutoksen näin: *”Ydinsanoja tässä kaikessa on yhdessä tekeminen, kasvot, kuunteleminen, tasavertaisuus.”*. Vaikka mikrokosmosten kokeilut eivät jäisikään elämään organisaation arjessa, luovat ne silti avointa vuorovaikutusta, vahvistavat verkostoitumista ja uudenlaisia yhteistyön muotoja. Niiden kautta työntekijät pystyvät jakamaan osaamistaan ja asiantuntijuuttaan sekä ratkaisemaan työyhteisön haasteita kaksin- tai jopa kolminkertaisen oppimisen kautta, muokkaamaan sisäisiä prosessejaan ulkoisen, rakenteellisen muutoksen lisäksi. Mikrokosmosten myötä muutos tulee näkyväksi.

(VTML 5, Takanen 2008e, Takanen 2008a)

## 5. Puutarhavertaus

Valtion työmarkkinalaitos kuvaili itse eräässä kehityspäivässään toimintakulttuuriensa uudistumisprosessia puutarhavertauksen avulla. Se on käytännöllinen metafora organisaatiosta, voimaantumisesta ja mahdollistavasta johtajuudesta, joten jaan tämän luvun lopuksi oman versioni tästä tarinasta ennen varsinaisiin mahdollistavan johtajuuden narratiiveihin siirtymistä.

Organisaatio on kuin puutarha. Erilaiset toimintatavat kasvavat kuin vapaat kasvit ja rikkaruohot puutarhassa. Ne eivät ole kasvihuoneessa kasvatettavia, niitä ei voi luoda organisaation ulkopuolella. Kasvu on mahdollista siellä missä on kasveille otollinen maaperä: ihmisillä kyky oppia ja voimavaroja kasvaa. Puutarhaa tulee hoitaa. Jokainen työntekijä on organisaation puutarhuri, joka voi omalta osaltaan vaikuttaa puutarhan kukoistavuuteen – puutarhan hoitaminen on mahdollistavan johtajuuden harjoittamista. Kyvykäs puutarhuri osaa mahdollistaa parhaat kasvuolosuhteet, lannoittaa tarvittaessa, antaa uusien toimintatapojen itää rauhassa.

Millainen puutarhan kasvualusta on? Se voi olla vuosien kerrostuma vanhoja kasveja tai aivan uusi multakerros. Kivikkoinenkin pelto voidaan kyntää. Monesti mullassa ja sen päälläkin möyrii eläimistöä joihin ei pysty vaikuttamaan: asiakkaat, toiset yksiköt ja sidosryhmät näyttäytyvät lintuina, mehiläisinä ja matoina, jotka tuovat puutarhaan sekä hyötyä että haittaa, jonka kanssa on opittava toimimaan. Puutarhuri voi edesauttaa yhteistyötä eläimistön kanssa. Kanin syömä puunrunko ei ole vain haitta, vaan myös mahdollisuus istuttaa tilalle uusi, entistä ehompi puu.

Puutarhaan ilmestyy jatkuvasti uusia kasveja, uusia toimintatapoja. Ne, joilla on parhaat edellytykset menestyä ympäristössä, valtaavat vähitellen puutarhan alaa. Puutarhan hoito, toimintakulttuurin hallinta, ei ole vain uusien kasvilajikkeiden keksimistä. Tärkeää on tunnistaa uudet kasvit kun ne ilmaantuvat, ja nähdä edistävätkö ne tulevaisuuden tahtotilaa. Kasveille voi laittaa kylttejä, tehdä muutosta näkyväksi.

Osa kasveista on hyötykasveja – toiset taas rikkaruohoja, jotka peittävät alleen kauneimmatkin kukat. Tarvittaessa hyvä puutarhuri osaa myös kitkeä pois tuholaiset, jotka yrittävät salakavalasti murentaa puutarhan kukoistusta ja nyppiä vanhentuneet, nuupahtaneet kasvit, jotka eivät edistä organisaation visiota. Silti erilaisuus saa kukoistaa, tarkoitus ei ole luoda sotilaallista kasvirivistöä. Kaikki siemenet eivät aina idä – joskus täytyy myös istuttaa uudelleen. Jotkin kasvit vaativat pitkänkin kasvuajan ennen kuin kukkivat: juuri kun olit luovuttamassa, näet niiden nuput. Kun puutarhaa hoidetaan, vanhoja kasveja nypitään pois, tehdään samalla tilaa uusille kukille ja uusille käytänteille. Kaikkea ei ole tarkoitus perata: moni vanha kukka saa maatua mullaksi, kasvualustaksi uudelle.

Useimmiten puutarhassa paistaa aurinko – sininen taivas on avoin ilmapiiri, muutoksen mahdollistaja. Joskus se kuitenkin voi korventaa, niin että muutokseen väsyttään, kasvit nuutuvat kuumuuden alle. Välillä pitääkin pysähtyä miettimään, mitä kukat tarvitsevat juuri nyt. Sade, organisaation monet äänet, negatiiviset ja positiiviset, ravitsevat puutarhaa. Pitkään jatkuessaan se kuitenkin vesittää maaperää, kasvien nimikyltit valuvat pois, tarvitaan jälleen puutarhurin otteita selkiyttämään tilannetta: missä olimme, minne olemme menossa. Kasvit saavat uudet kyltit ja aurinko paistaa taas. Kun jokainen ottaa vastuun puutarhansa omasta osiosta, se kukoistaa monimuotoisena ja hyödyttää kaikkia.

(VTML6, Takanen 2008a)

## V MAHDOLLISTAVAN JOHTAJUUDEN (ANTE)NARRATIIVEJA

Tutkimukseni aineistona on viisi Valtion työmarkkinalaitoksella tehtyä yksilöhaastattelua, joiden aiheena on mahdollistava johtajuus. Haastatteluiden toteuttamista olen kuvannut tarkemmin luvussa I kappaleessa 5. Tässä luvussa esittelen haastattelujen pohjalta koostamani viisi näkökulmaa mahdollistavaan johtajuuteen. Kaikissa kertomuksissa on löydettävissä osia sekä vanhan että uudistuvan organisaatiokulttuurin vallitsevista narratiiveista sekä joukko antenarratiiveja, pienempiä tarinoita, jotka kuvastavat kehittämishankkeen välitilaa: vanhasta vallitsevasta narratiivista ei olla vielä täysin siirrytty uuteen. On toki myös huomattava, että vanha ja uusi toimintakulttuuri ovat tässä lähinnä vain käsitteellinen erottelu. Todellisuudessa ne ovat hyvin limittäisiä: ne ovat olemassa yhtä aikaa, näyttäytyen välillä vahvempina ja välillä heikompina, ajasta, paikasta ja kertojasta riippuen.

Kuvailen tässä luvussa ensin yleisesti, minkälaisia kerronnallisia välineitä sekä haastateltavat että minä itse haastattelijana käytimme haastatteluiden aikana. Sen jälkeen esittelen jokaisen haastattelun omana narratiivinaan. Tämä jaottelu on paitsi luonnollinen, koska kyseessä ovat yksilöiden henkilökohtaiset näkemykset ja kokemukset käsiteltävästä aihepiiristä, myös tutkimuksellisesti tarkoituksenmukainen, sillä haastateltavien tarinat olivat jokainen oma subjektiivinen kokonaisuutensa. Käsitteelen mahdollistavan johtajuuden narratiiveja siis haastattelu kerrallaan, yksilöiden tarinoina. Viimeisessä kappaleessa pureudun tarkemmin narratiiveissa ilmeneviin yhteisiin ja erilaisiin tarinoihin.

Haastateltavana minulla oli viisi Valtion työmarkkinalaitoksen työntekijää, eri-ikäisiä ja eri asemassa olevia. Haastattelut pidettiin noin puoli vuotta kehittämishankkeen virallisen päättymisen jälkeen. Haastattelut olivat avoimia teemahaastatteluja, joiden runko oli seuraava:

- *Mitä mahdollistava johtajuus on mielestäsi?*
- *Miten mahdollistava johtajuus näkyy [työyhteisön] käytännön toiminnassa?*
- *Mitä ristiriitaisuuksia nykyisissä johtamistavoissa ja johtajuudessa on suhteessa uuden toimintakulttuurinne arvoihin ja periaatteisiin?*

Haastatteluissa pyrin osallistumaan kerrontaan mahdollisimman vähän, jotta henkilöiden omat kertomukset nousisivat esiin vapaasti. Annoin haastateltavien puhua itsenäisesti mahdollisimman

paljon, enkä keskeyttänyt heitä, vaikka puhe olisikin hetkeksi mennyt omasta näkökulmastani sivusuuntaan. Koetin välttää kertomusten arvottamista haastatteluiden aikana. Pysyttelin mukana tarinoissa lähinnä lyhyillä ”mm” ja ”joo” –lausahduksilla, enkä lähtenyt kommentoimaan niitä selkeästi negatiivisin tai positiivisin sanakääntein. Pääasiassa pyrin olemaan neutraalisti samaa mieltä haastateltavan kanssa. Tarkentavia kysymyksiä esittäessäni pysyttelin narratiivisuuden perusteissa: en kysynyt *miksi* henkilö tekee jotakin, vaan *miten* tämä asenne näkyy henkilön toiminnassa. Haastatteluissa koettiin muutamia hiljaisia hetkiä, ennen kuin keksin sanoa, että myös ”ei” on aivan yhtä hyväksyttävä vastaus, kuin mikä tahansa muukin. Tämä ilmentää hyvin VTML:n asiantuntijakulttuuria: epätietoisuutta, saati sitten mahdollista väärässä olemista, yritetään kaikin keinoin välttää – jopa siihen asti, että se estää avoimen vuorovaikutuksen ja epäonnistumisesta oppimisen.

Haastateltavat pehmensivät työyhteisönsä ”epäonnistumisia” esimerkiksi ulkoistamalla vastuunsa. Haastateltujen tarinoissa oli usein mukana kolme osapuolta: minä, me ja muut. *Minä* on se, joka on kriittinen etenkin itseään kohtaan, ja on hyvin tietoinen siitä, miten asioiden tulisi olla, mutta miten ne eivät todellisuudessa ole. *Me* puolestaan kertoo osaston onnistumisista. On jopa hämmästyttävää, kuinka haastateltavat antavat omatkin onnistumisensa osaston ansioksi. Kaikkien haastateltavien mukaan oma osasto oli muuttunut enemmän kuin muiden, uudenlaiset toimintamallit olivat näkyvissä arjessa enemmän kuin muilla. *Muille* jääkin sitten ikävä tehtävä olla niitä, joiden tulisi muokata omia toimintatapojaan uudistuvan kulttuurin suuntaan. Usein minämuodossa kerrottu tarina vaihtuu muu-passiiviin, kun on puhe siitä, mitä vielä pitäisi tehdä. Vastuu muutoksesta ulkoistetaan toisinaan myös omalta kohdalta – haastateltava ei ole voinut muuttua, koska hänelle ei ole annettu tarpeeksi mahdollisuuksia. Tämä huomio on toisaalta hyvin ymmärrettävä, sillä muutos on haasteellisinta juuri, kun se siirtyy rakenteista sisäisiin malleihin. Mahdollistavan johtajuuden käytänteiden sisäistämisen kannalta tämä kuitenkin näyttäytyy ongelmallisena.

Haastattelujen alussa painotin, että kyseessä ei ole tietokilpailu, eikä kysymyksiin ole oikeita eikä vääriä vastauksia. Haastatellut kuitenkin kokivat satunnaisesti paineita vastata uuden toimintakulttuurin mukaisesti. Tämä tuli ilmi erilaisin vähättelyn ja huumorin keinoin, mutta myös tietynlaisena häpeänä vastata ”ei, muutosta ei ole tapahtunut”. Eräs haastateltava sanoi suoraan, samalla nauraen, että olisipa noloa jos hän sanoisi, ettei toteuta mahdollistavaa johtajuutta työssään mitenkään.



Toinen haastatteluissa ilmennyt epävarmuuden puolustamis- ja peittelykeino on huumori. Tämä näkyi haastatteluissa etenkin nauruna niin omalta osaltani kuin haastateltavienkin puolelta. Itse tilanteesta hermostuksissani huomaamatta nauroin välillä niin, että videolta jälkikäteen katsottuna se on ollut jopa hämmentävä kokemus. Haastatelluista taas yksi esimerkiksi esittää useampaankin otteeseenkin eräitä vanhan kulttuurin tyypillisiä toimintatapoja ylidramatisoiden tapahtumia humoristisesti, lopulta itse havahtuen ja hengähtäen toteamaan hiljempaa ”mutta joo” ja ”no nyt mä karrikoin”. Varsinaisia vitsejä ei haastatteluissa kerrottu, vaan huumoria käytettiin nimenomaan välineenä lieventämään omaa epävarmuutta ja korostunutta mielipidettä jotakin asiaa koskien.

Mielenkiintoisena pienenä yksityiskohtana haastatteluista on huomattavissa myös englanninkielisten tai muuten erityisten termien viljely sarkasmimielessä: ”Mitä joku mikrokosmos tekee, never heard!” tai ”Muuten ihan feel free, tehkää vaan mutta tota...”. Lauseissa painotettiin usein myös sanaa, joka kuvaa vanhakantaista menettelytapaa kuten ”sektorimiesjako” tai ”budjettiasioiden lausuntomenettely”. Tämä on yksinkertainen keino korostaa epätoivottuja, vanhan toimintakulttuurin piirteitä - sanat lausutaan samanlaisella negatiivisella vivahteella kuin vaikkapa spitaalinen aikanaan.

Kaikki haastatellut luokittelivat itsensä useampaan kertaan haastattelun aikana. Nämä nimittelyt tulivat yleensä yllättäen sivuhuomautuksina ja olivat usein kriittisiä. Esimerkiksi yhdellä haastateltavalla oli tapana kutsua itseään vähättelevillä nimillä kuten ”putkiaivojuristi” tai ”kärsimätön luonne”. Tämän huomasin jo haastattelun aikana, ja litterointeja analysoidessani tunne vain vahvistui. Myös haastateltava itse huomasi sen, koska hetken päästä hän todisteli useampaan kertaan kuinka hän on tällä hetkellä kriittisellä tuulella – ironisesti hän kuitenkin käytti termiä ”kulkea laput silmillä”, mikä on jälleen yksi negatiivinen luokittelu. On kuitenkin huomattava, että haastateltavat itse eivät välttämättä pitäneet näitä nimittelyjä negatiivisena: heille ne olivat osaltaan luonnollinen keino luoda ja ylläpitää omaa identiteettiään muutoksen keskellä. He loivat tarinaa itsestään kertomalla sitä. Samalla kun haastateltavat kertoivat tarinaa itseään varten, he kertoivat myös tarinaa minua varten – halusivat saada hyväksyntäni ja vastata kysymyksiini oikein, olkoonkin että oikeita tai vääriä vastauksia ei todellisuudessa ollut. Osa haastateltavista tuntui kokevan haastattelun hankalaksi, vaikka olikin siihen vapaaehtoisesti suostunut. Arvelen tämän johtuvan siitä, että he eivät omasta mielestään tienneet, mitä mahdollistava johtajuus on, ja siten koko haastattelutilanne olikin taiteilua oman asiantuntijuuden ja tietämättömyyden välillä. Jos luulee olevansa väärässä, on helpompi lieventää kantaansa verhoamalla mielipiteensä huumoriin tai nimittää itseään tyhmäksi, ennen kuin joku muu ehtii tuomita.

Useampi haastateltava kertoi käyttävänsä mahdollistavan johtajuuden käytänteitä työyhteisön ulkopuolellakin. Esimerkiksi sisäisen tilan suuntaamista oli kokeiltu niin aamuruuhkassa jonotellessa kuin ennen oman suosikkiurheilujoukkueen peliä, niin että negatiivinen mieliala on vaihtunut positiivisemmaksi. On kuitenkin kyseenalaista, voiko tästä vetää minkäänlaisia johtopäätöksiä koskien sitä, kuinka hyvin ja millä lailla haastatellut ovat itse onnistuneet ottamaan käyttöön mahdollistavan johtajuuden malleja muuallakin kuin työyhteisössä. Siksi keskitynkin narratiiveissa mahdollistavan johtajuuden ilmenemiseen organisaatiokontekstissa.

Ajoin tekemäni haastattelulitteroinnit myös koneen läpi, joka laskee kaikki käytetyt sanat ja sanaparit sekä niiden esiintymiskerrat tekstissä. Tein tämän curiositeettina hetken mielihoiteesta, enkä ajatellut sen tuottavan analyysille mitään sen erityisempää sisältöä. Koska litteroinnit olivat sanatarkkoja, saattoi tekstissä olla yhdestä sanasta monta eri versiota (*sellainen, semmoinen, sellanen*). Sen vuoksi sanojen lukumäärien analyysi on viitteellinen. Huomasin näistä analyyseistä kuitenkin muutaman mielenkiintoisen seikan, jotka haluan tässä tuoda esiin. Yksittäisten sanojen esiintymistiheydessä korkeimmalla luonnollisesti olivat konjunktiot ja täytesanat (*ja, mutta, niinku, silleen*). Näiden jälkeen tuli sana *mielestä*. Tämä oli minulle iloinen yllätys: tulkitsen sen kuvastavan juuri sitä mitä haastatteluilla haettiin, eli työntekijöiden omia mielipiteitä ja näkemyksiä mahdollistavan johtajuuden ilmenemisestä. Myös sanaparianalyysissä toistui usein *mun mielestä* ja myös haastattelijan suusta kuulunut *sun mielestä*.

Seuraavaksi tuli joukko sanoja, joita käytetään pehmentämään omaa mielipidettä tai kuvausta asiasta silloin, kun ei olla siitä aivan varmoja: *tavallaan, semmoista, aika*. Sanapareissa samaa kuvastavat muun muassa *voi olla* ja *on ehkä*. Tämä kuvastaa osaltaan sitä, miten haastateltavat kokivat käsiteltävän aihepiirin monimuotoisena ja kaikille yksilöllisenä. Tämä sopii myös yhteen edellisen huomion kanssa: ”tämä on minun mielipiteeni, mutta en osaa sanoa miten muut asian kokevat”. Valtion työmarkkinalaitoksella vallitsi ennen yhden äänen totuus, yhden asiantuntijäänen narratiivi. Nämä pienet muutokset puheessa osoittavat omalta osaltaan, kuinka työntekijöiden sisäiset mallit ovat muuttuneet kohti mahdollistavaa johtajuutta: kuinka oma mielipide on mahdollista tuoda esiin ja samalla tiedostaa, ettei se ole sen parempi tai huonompi, oikeampi tai väärempi kuin muidenkaan.

Korkealle listassa sijoittuivat myös sanat *ihmiset, mahdollistava, tekemisen, johtajuus, kaikki* ja *yksikkö*. Nämä sanat tiivistävät hyvin haastattelujen maailman: kyse on mahdollistavan johtajuuden tekemisestä, joka koskettaa kaikkia. Sanapareissa vastaavasti *johtajuus on* ja *me ollaan* toistuivat

usein. Tunnen tyytyväisyyttä etenkin jälkimmäisestä: haastateltavat näkivät itsensä organisaatioon kuuluviksi, organisaation kokonaisuutena jonka osa itse on (vaikka se osa ei välttämättä aina ollutkaan samaa mieltä muiden kanssa).

Tämän tutkimuksellisen osioni aluksi olen käynyt läpi joitakin haastatteluista tekemiäni huomioita, keskittyen erityisesti siihen, miten haastateltavat ilmensivät itseään ja mielipiteitään erilaisin puhetyylin keinoin ja yksittäisten sanojen voimin. Seuraavaksi esittelen viisi näkökulmaa mahdollistavaan johtajuuteen. Ne ovat *edelläkävijä*, *johtaja*, *kriitikko*, *käytännönläheinen* ja *ideoija*. Käyn läpi, miten jokainen näkee mahdollistavan johtajuuden työyhteisössään käytännössä. Mitä on jo tehty matkalla kohti mahdollistavaa johtajuutta, mitä haasteita vielä löytyy. Pohdin, miten työntekijän narratiivi ja antenarratiivit rakentuvat ja miten yksilöt sijoittavat itsensä niiden avulla organisaation muuttuvaan todellisuuteen. Tarkastelen, miten mahdollistavan johtajuuden peruspilarit kuten oppiminen, vastuunanto ja vuorovaikutus näkyvät yksilöiden kertomuksissa. On huomattava, että yksi narratiivi ei ole toista parempi. Edelläkävijän tarina ei ole sen oikeampi tai aidompi kertomus mahdollistavasta johtajuudesta kuin kriitikonkaan. Tärkeämpää on huomata tarinoiden verkosto: yhtäläisyydet niiden välillä ja se, mitä ne kertovat mahdollistavasta johtajuudesta kokonaisuutena. Näin saamme arvokasta tietoa siitä, miten mahdollistavaa johtajuutta voidaan toteuttaa käytännössä ja miten yksilöt sen ovat itse kokeneet.

## **1. Anne: edelläkävijä**

Anne on keski-ikäinen nainen ja toimii esimiestasolla. Hän valikoitui haastateltavaksi, koska on ollut työyhteisönsä muutosprosessista hyvin innoissaan ja omaksunut voimaantumisen ja mahdollistavan johtajuuden käytänteitä myös omaan henkilökohtaiseen elämäänsä. Annen haastattelu oli päivän ensimmäinen ja se ajoittui aikaiseen aamuun Annen omassa työhuoneessa.

Aivan Annen haastattelun aluksi sattui pieni tapaturma, minkä vuoksi haastattelu jäi lopulta muita selvästi lyhyemmäksi (noin 40 minuuttia, muut noin tunnin). Tämä vaikuttaa myös tämän narratiivin pituuteen. Puhuttavaa olisi riittänyt vielä pitkään, mutta tiukka aikataulu ei mahdollistanut haastattelun venymistä. Tunnelma haastattelun aikana ei kuitenkaan ollut hätäinen. Anne puhuu hyvin asiallisella neuvottelijan äänellä. Hän vaikuttaa tietävän, mistä puhuu, ja on varma sanomastaan. Haastattelun aikana pitäydyin harvojen kysymysten esittämisessä ja annoin Annen puhua vapaasti. Varsinaista vuoropuhelua ei tässä haastattelussa syntynyt samalla tavalla

kuin muutamassa muussa, koska siihen ei ollut tarvetta. Anne vastasi kysymyksiini oma-aloitteisesti ja laajasti.

### 1.1 Pois asiantuntijakulttuurista

Valtion työmarkkinalaitoksella on ollut Annen mukaan ”hillitön pyrkimys” johtaa ja ohjata toimintaa paremmin koko sen ajan kun hän on ollut siellä töissä. VTML on tietoisesti edennyt tiettyyn suuntaan, on haettu mahdollisuuksia kehittyä ja saada koko henkilöstö osallistumaan, ”samalle viivalle”. Käytännössä tämä on näkynyt esimerkiksi pyrkimyksenä luottamukselliseen ilmapiiriin ja asioiden jakamiseen.

Kuitenkin Anne kokee, että neuvottelutyön myötä syntynyt itsenäinen asiantuntijakulttuuri on usein läsnä hetkissä, joissa pitäisi toteuttaa mahdollistavaa johtajuutta. Asiantuntijakulttuuriin kuuluu esimerkiksi se, että omaa työtä tehdään ”suljettujen ovien takana”, niin kirjaimellisesti kuin kuvainnollisestikin. Altistuminen, itsensä avaaminen, on jotain, mitä neuvottelutoiminnassa ei ole tapana tehdä. Haasteellista onkin välillä ollut löytää raja yksityisen minän ja työminän välillä. Anne kokee välillä pettymyksen tunteita, kun hän huomaa, että vanha kulttuuri näkyy yhä ihmisten toiminnassa ja puheissa, vaikka kehityksessä ollaan jo hänen mukaansa pitkällä. Toisaalta Annesta on innostavaa nähdä, miten mahdollistava johtajuus vaikuttaa ihmisiin yksilöinä sekä koko ryhmään – moni on ”tullut ulos kuorestaan” aivan uudella tavalla.

Kun kysyn, miten mahdollistava johtajuus näkyy työyhteisössä, Anne mainitsee heti mikrokosmokset.

*”Kyllä se on tuo mikrokosmosmaailma joka mut on sytyttänyt. – Siinä on se tapa, että koko henkilöstö, jokainen on ollut jossain mukana, eli periaatteessa on saanut ilmoittautua jos haluaa ja olla mukana siinä hommassa jos kiinnostaa – Olen kokenut nämä yhteenliittymät ja tavat tehdä työtä ihan upeaksi jutuksi.”*

Anne näkee mikrokosmokset teemakohtaisina mahdollistavan johtajuuden kokeilualustoina, joissa on voinut tehdä asioita aivan uusilla tavoilla uudenlaisten ryhmittymien kanssa. Mikrokosmosmaailma on myös ”neutraali tapa jatkaa rajatonta keskustelua ja työntekoa”. Koko henkilöstö on mukana ilman hierarkia- tai osaamisrajoja. Haasteena mikrokosmoksissa Anne näkee vielä tiedonjaon: miten siellä luodut uudet toimintamallit saadaan jalkautettua koko osastolle? Anne

painottaakin, kuinka on työyhteisön asia pitää muutosta yllä aktiivisesti, että vältetään valumasta takaisin vanhaan hiljalleen. Näin esimerkiksi mikrokosmokset ja muut keskusteluun altistavat toimintamallit ovat erinomainen keino suunnata muutosta eteenpäin.

Myöhemmin Anne kertoo, kuinka on huomannut, että ihmisten tapa tehdä työtä on kaiken kaikkiaan muuttunut vapaammaksi ja keskustelevammaksi. Hän nimittää sitä ”ameebamaiseksi työnteoksi”. Vaikka vanha asiantuntijakulttuuri elää paikoitelleen vielä vahvana, ovat uudenlaiset toimintamallit valtaamassa alaa, hiljalleen, mutta vakaasti.

*”[Tapa tehdä töitä] on paljon vapaampi, rennompi, kokeilevampi, me löydetään toisemme täällä käytävillä ja tämmösissä epävirallisissakin tilanteissa ihan eri tavalla kuin ennen. Hirveän helppo koota porukkaa tällä hetkellä jonkun teeman ympärille.”*

Muutoksen ydin, yhdessä tekeminen ja yhdessä luominen, on kirkastunut. Enää ei kuulu ”miksi mä tulin”-ääniä, vaan ihmiset osallistuvat mikrokosmoksiin ja muihin kokeiluihin oma-aloitteisesti ja innokkaasti.

## **1.2 Uudenlainen johtamisen tila**

Uudessa toimintamallissa ei Annen mukaan delegoida yksittäistä tehtävää, vaan vastuuta siirretään kokonaisuudessaan. Ihmiset ottavat ja saavat vastuuta, saavat ”tilaa” tehdä asioita uudella tavalla. Tällainen vastuuajattelu on hyvin samankaltainen Kaisan (kpl 5) esittämän uudenlaisen vastuun myötä. Uusi tapa toimia on oikeastaan uusi ”johtamisen tila” – se ei näy organisaation ulkoisten rakenteiden muutoksella, vaan käytännön toiminnassa. Näin myös mahdollinen esimieheyden ja mahdollistavan johtajuuden ristiriita voidaan ratkaista onnistuneesti: johtamisen sisältö muuttuu, mutta johtaminen ei katoa. Johtamisen rooli pienenee, kun tila omalle tekemiselle ja vastuunotolle lisääntyy. Tämä johtamisajattelu on hyvin samansuuntainen mahdollistavan johtajuuden teoreettisenkin taustan kanssa (luku III kappale 2), mutta Anne puhuu siitä omilla termeillään ja näyttää selvästi sisäistäneen ”jokamiehen johtajuuden” idean osaksi omaa työtään. Anne ajattelee johtamista tilana, jossa on sekä johtamista että mahdollistamista (vastuunottoa ja -antoa). Tila muuntuu tarpeen mukaan, tavoitteena ollen, että mahdollistaminen saa vähitellen yhä isomman osan tilasta, johtamisen jäädessä pieniksi pisteiksi sinne tänne missä sitä tarvitaan.

Organisaation ja ihmisten sisäinen tila täytyy kuitenkin oivaltaa ja luoda, sitä pitää osata käyttää. Anne kokee, että kestävä muutos saadaan aikaan ainoastaan mahdollistavan johtajuuden tilalla. Sekä yksilö- että organisaatiotasolla tulisi luoda uudenlainen olemisen tila, jotta pysyvä muutos tapahtuu. Tässä huomio tulee kiinnittää sanaan luoda – tila ei ole staattinen ja pysyvä, vaan nimensä mukaisestikin muokattavissa ja luotavissa oleva. Tietynlaisen tilan luominen ja siihen pääseminen taas vaatii ponnistuksia organisaatiolta ja ihmisiltä. Aktiivinen muutoksen ajaminen on tärkeää, sillä vanhoihin tapoihin on helppo luisua takaisin.

*”Organisaation muutos vaatii kaikilta liikkeen, mutta sen ei tarvitse olla kaikilla sama. Jokainen yksilö tekee sitä omaa matkaansa, ja se matka on jokaisella erilainen. Sitä ei voi pakottaa, mutta sitä voi tukea ja mahdollistaa.”*

Kuten lainauksesta ilmenee, on Annen mukaan jokaisen työntekijän osallistuttava muutosprosessiin omalla tavallaan. Tärkeää on, että ihminen itse uskoo niihin tapoihin, joilla hän lähtee muutosta tekemään – ei riitä että oletetaan, että muutos vain tulee jostain ylhäältä annettuna. Jokaisella yksilöllä on vastuu muutoksesta. Tällaisen ajattelun voidaan myös nähdä liittyvän läheisesti aiheeseen josta Juha puhuu kappaleessa 4: kuinka ihmiset eivät tunnista, että muutosta on tapahtunut, elleivät he ole olleet sitä itse tekemässä. Toisaalta Annen mukaan heidän osastollaan ollaan pidemmällä kuin monessa muussa paikassa: heillä ihmiset ja johto ovat selvästi liikkeessä samaan suuntaan ja kaikki ovat lähtökohtaisesti samalla viivalla; kaikilla on mahdollisuus osallistua.

### **1.3 Tapa ajatella**

Anne on luonut itselleen mahdollistavasta johtajuudesta ja voimaantumisesta paitsi työtehtäviin liittyvän toimintakulttuurin, myös koko elämän kattavan filosofian. Hän on jo aiemmin elämässään soveltanut samankaltaisia ajatusmalleja, joten työpaikan kehitysprosessi tuntui heti omalta (sama kuin Juhalla, kpl 4).

*”Mulle se mahdollistava johtaminen ei ole enää termi, vaan tapa ajatella. Ehkä mulla on ollut sitä aikaisemminkin, että tietyllä tavalla mun ihmiskäsitykseni on sellainen, että mä luotan ihmisiin ja katson onnistuneeni silloin, kun on yhteinen käsitys asioista ja ihmiset on mahdollisimman itsenäisiä siinä omassa roolissaan. Ja toisaalta sitten se tiimi toimii.”*

Mahdollistava johtajuus on Annen kohdalla edennyt sisäisten mallien tasolle: se on muuntunut teoreettisista opeista arjessa sovellettaviksi käytänteiksi, joiden avulla työn ja olemisen laatua voidaan parantaa niin organisaatioissa kuin omassa elämässäkin. Annelle tätä siirtymää on helpottanut jo alun perin vastaavanlainen maailmankatsomus: näkemys, jonka mukaan ihmiset toimivat parhaiten, kun tiedonkulku pelaa ja vallan ja vastuun jako on toimiva. Anne kertoo myös käyttävänsä sisäistä tilaa hyväkseen päivittäisessä toiminnassaan. Muun muassa hänen keskittymiskykynsä on parantunut, kun lyhyellä orientaatiolla hän pystyy suuntaamaan ajatukset aina kulloinkin tärkeimpään tehtävään.

Haastattelun lopuksi kysyn haluaako Anne vielä sanoa jotain loppukaneetiksi. Hetken pohdittuaan hän kertoo, kuinka Valtion työmarkkinalaitoksen kehitysprosessin kaltaiset mahdollistavan johtajuuden ja voimaantumisen uudet toimintamallit ovat haasteellisuudestaan huolimatta hänen mielestään kuitenkin niitä, joilla tulevaisuudessa menestyään:

*”Tämä tapa viedä organisaatiota eteenpäin on haasteellinen ja riskialtis, mutta henkilökohtaisten kokemusten perusteella olen sitä mieltä, että tämä on ehdottomasti se tulevaisuuden juttu. Tämä on se konsepti, millä tulevaisuuden organisaatiot ja sukupolvet menestyvät.”*

Annelle mahdollistava johtajuus näyttäytyy pitkälti koko elämän käsittävänä, tulevaisuusorientoituneena filosofiana, jota kerrotaan innokkaasti, kuitenkin asiallisuudesta tinkimättä. Se ottaa huomioon myös nykyhetken haasteet, mutta suhtautuu niihin optimistisesti ja kokee vaikeimman olevan jo takanapäin.

## **2. Martti: johtaja**

Martti on haastatelluista vanhin ja korkeimmassa asemassa, ja se näkyy myös hänen työhuoneessaan. Huone on iso ja sinne mennään sihteerin huoneen kautta. Haastattelussa vallitsi virallinen tunnelma, vaikka siihen ei millään lailla pyritty minun eikä Martin taholta. Martti puhui hitaammin ja ikään kuin harkitsevammin, mutta kuitenkin rennolla äänensävyllä. Hän on haastatelluista tottunein olemaan esillä ja haastateltavana, mikä näkyi hänen vastauksissaan: ne olivat aseteltuja, yksinkertaisia ja neutraaleja. Martin haastattelun aikana videokamera koki auditiivisia vaikeuksia kauko-ohjaimen elektrodien kemiallisten reaktioiden puutteen vuoksi, minkä takia tämä osio perustuu pitkälti omiin muistiinpanoihini ja on siten hieman muita lyhyempi.

Asemastaan johtuen Martilla on aivan erityinen suhde kehitysprosessiin ja mahdollistavan johtajuuden toteuttamiseen. Esimerkiksi monissa kokouksissa on hänestä kiinni, miten kokous järjestetään ja kuinka siellä jaetaan puheenvuoroja. Samoin Martti on usein vastuussa asioiden ja työtapojen hyväksymisestä – hänellä on siis suuri vaikutus siihen, kuinka paljon Valtion työmarkkinalaitoksessa ihmisille annetaan vapautta tehdä työnsä haluamallaan tavalla ja millä lailla vastuu kannetaan.

## **2.1 Mihin huomio kiinnitetään**

Martti mainitsi haastattelun aikana useaan otteeseen, kuinka muutosta on tehtävä tietoisesti. Saman asian totesivat myös mm. Anne ja Juha. Martti kertoo, kuinka hänen on monesti *”pakotettava”* itsensä uusiin toimintamalleihin, vaikka ideaalitilanteessa niiden pitäisi *”tulla selkäytimestä”*. Vastaavasti vanhan kulttuurin piirteitä tulee käyttäneeksi huomaamattaan, ja sitten *”harmittelee ja on tyytymätön tapaansa toimia”*. Tämä asenne tuli esiin muillakin haastateltavilla, ja on tutkimukselliselta kannalta kaksijakoinen. Toisaalta on hyvä, että vanhan kulttuurin piirteet tunnistetaan. Toimintakulttuurien uudistuminen on limittäistä, uusi ja vanha elävät rinnakkain. Jotta vanhoista käytänteistä voidaan päästää irti, ne on osattava tunnistaa. Suhtautuminen tähän havaintoon onkin avainasemassa mahdollistavassa johtajuudessa. Jäädäänkö epäonnistumisia harmittelemaan ja yritetään seuraavalla kerralla uudestaan samalla tavalla – onko oppiminen yksinkertaista. Vai pohditaanko, miksi tässä tilanteessa tuli toimittua näin, pysähdytäänkö ja mietitäänkö, mistä toimintamalli kumpuaa – osataanko oppia kaksinkertaisesti.

Työmarkkinalaitoksella ei Martin mukaan vielä ole olemassa kunnollista rakentavan palautteen kulttuuria. Jos näkee toisen toimivan vanhan toimintakulttuurin mukaisesti, ei ole olemassa selkeitä malleja, miten siihen voisi puuttua. Tämä tuli selvästi esiin myös muissa haastatteluissa. Puuttumisen mallien puuttuminen luonnollisesti hidastaa mahdollistavan johtajuuden rakentavien mallien kehittymistä yhteisössä, kun vanhentuneiden toimintatapojen käytöstä ei voida antaa rakentavaa palautetta.

Organisaation muutoksessa on erityisen tärkeää Martin mukaan oman itsensä ja muiden tietoinen havainnointi. Tällä hetkellä kuitenkin huomiota kiinnitetään liikaa ongelma-alueisiin sen sijaan, että iloittaisiin yhdessä onnistumisista ja hyvistä asioista. Ongelmakeskeisyyttä on Martin mukaan ilmassa liikaa, ja siitä tulisi pyrkiä eroon. Myös ongelmakeisyyttä tuli esiin muissakin haastatteluissa. Kysyessäni konkreettisia toimenpiteitä sille, miten huomiota voitaisiin enemmän



kiinnittää onnistumisiin, en kuitenkaan saanut vastauksia. On hienoa, että nämä haasteet on työyhteisössä tunnistettu – mutta käytännön toimia, etenkin ”virallisia” ohjeita, johdolta odotellaan. Monesti useimmin kerrottu tai suurimpaan ääneen sanottu tarina muodostuu organisaatiossa vallitsevaksi narratiiviksi. Siksi olisikin tärkeää puhua myös onnistumisista – muutoin uudistusprosessista päällimmäiseksi mieleen saattavat jäädä vain epäonnistumiset.

## 2.2 Ulkoistettu vastuu

Martin mukaan vanhaan on liian helppo palata, koska kaikki työasiat ovat kuitenkin asiantuntija-asioita eli itsenäistä työtä ja päätöksentekoa vaativia toimia (sama huomio kuin Annella ja Ullalla). Vaikka työn sisältö ei muutu, tekemisen tapoja voidaan silti muuttaa esimerkiksi lisäämällä asiantuntijoiden välistä luottamusta. Luottamuksen tunteen on kuitenkin lähdettävä jokaisesta itsestään – jokainen päättää itse, luottaako vai ei ja ilmaiseeko sitä vai ei. Myöhemmin haastattelussa Martti sanoo, että ketään ei voida motivoida eikä jalkauttamisestakaan voida puhua, sillä ”*kaikki lähtee sieltä sisältä*”. Esimerkiksi organisaation uudet arvot luotiin yhdessä. Niitä ei tarvinnut jalkauttaa työyhteisöön, sillä ne olivat sisäsyntyisiä. Sisäisen muutoksen prosessi onkin suuressa roolissa mahdollistavassa johtajuudessa.

Henkilöstö osaltaan odottaa jämäkkää johtamista, ja joskus tarvitaankin sääntöjä. Martti ehdottaa, että koko henkilöstölle tulisi puhua johtamisesta ja siitä mistä siinä on kysymys – ongelmana on, että vaikka vanhat käsitykset johtamisesta ja johtajuudesta ovat osittain sellaisia joista halutaan päästää irti, tulevat silti aloitteet ylhäältä ja työn sisältö ei ole juuri muuttunut. Sinällään Martti puhuu tässä samasta asiasta kuin Juha. Martin johtaja-aseman huomioon ottaen minun on kuitenkin pakko pohtia, voidaanko näin sysätä vastuu pois itseltä kohti yksilöitä. On totta, että jokainen itse viime kädessä päättää osallistua muutokseen, mutta onko tässä tapauksessa esimerkiksi sitä varten annettu tarpeeksi välineitä? Martti kuitenkin lopulta lieventää kantaansa ehdottamalla, että myös vastuun jakaja voi edesauttaa uusien toimintamallien syntymistä: vaikkapa antamalla ihmisille laajempia tehtäviä, joissa yksilö pääsee tekemään uutta, erilaista ja kenties jopa vaativampaa.

Martti kertoo myös esimerkin eräästä organisaatiosta, jossa ylimmän johdon vastuualueet vaihdettiin täysin. Johtajilla oli valtava osaaminen ja näkemys, mutta koska he eivät tienneet mitään alueistaan, heidän oli pakko oppia. Johtajien oli muututtava nöyriksi ja lähdettävä kyselemään ihmisiltä. Martin mukaan joku tämänkaltainen voisi toimia mahdollisesti myös Valtion työmarkkinalaitoksella. Asiantuntijuuden kierrättäminen, ”pakotettu” osaamisen jakaminen ja

vuorovaikutus näkyivät myös muissa tarinoissa selkeinä teemoina – usein niin, että sitä osaamisen kierrättämistä tarvitsee joku muu kuin haastateltu itse.

### 2.3 Pieniä asioita arjessa

Martti kokee mahdollistavan johtajuuden ”*tavattoman tärkeänä asiana*”. Hän on nähnyt ja ymmärtänyt, että muuten ei päästä eteenpäin koko Suomessa, ei työelämässä, ei valtionhallinnossa, ei Valtion työmarkkinalaitoksella. Kuten Annekin totesi, VTML:lla on ollut tietynlainen historia ja tapa toimia jolla on tähän asti pärjätty hyvin, mutta muuttuvan työympäristön keskellä uudenlaisia, joustavampia ja avoimempia toimintamalleja tarvitaan. Jokaisen ihmisen tulisi osallistua muutokseen ja ”*antaa kaiken mitä on annettavissa*”.

Erityisesti mahdollistava johtajuus muuttaa Martin mukaan vuorovaikutusta. Kyseessä ei ole vain puhe, vaan myös kehon kieli ja kohtaamisten laatu, mistä myös Anne puhuu. Työpaikalla ihmiset tuntevat toisensa, ja kun asioita pidetään itsestäänselvyyksinä, siitä syntyy helposti rutiineja ja tapoja ajatella harhaanjohtavasti. Mahdollistavan johtajuuden kautta näitä rutiineja voidaan kuitenkin rikkoa ja saada esiin ihmisten potentiaali. Esimerkkinä Martti kertoo, kuinka esimerkiksi kokouksissa puheenjohtaja ei enää istukaan pöydän päässä vaan muiden keskellä, ja kuinka nykyään kokouksissa on myös tapana kysyä kaikkien mielipiteitä. Hänelle on ollut ”*elämys*”, kuinka paljon pienetkin muutokset omassa toiminnassa ovat vaikuttaneet ihmisiin ja osaston toimintaan positiivisesti. Hän on saanut hyvää palautetta monista uusista, sinänsä pienistä muutoksista, kuten puheliaammasta ja kuuntelevammasta keskustelutyylistä ja siitä, että hän poistuu nykyään monesti huoneestaan kiertelemään osastolla ihan ilman mitään virallista syytä. Mahdollistavaa johtajuutta voikin harjoittaa pienillä asioilla, yksityiskohdilla joilla ei tunnu olevan merkitystä, mutta käytännön vaikutus on suuri. Tämä oivallus etenkin johtotasolta tullessa oli erityisen positiivinen viesti uudistuneiden toimintamallien omaksumisesta arjen käytänteihin.

Martti toteaa, että kaikesta huolimatta ainekset uudenlaiseen yhteisöllisyyteen ja osaamisen kasvuun ovat hyvin kasassa. Keskustelukulttuuri on parantunut: kaikki saavat sanoa asiansa ja kokouksissa käytetään puheenvuoroja. ”*Neljä silmää ja korvaa näkee ja kuulee enemmän kuin kaksi.*” Kun kaikkia kuunnellaan ja kaikki on arvokasta mitä toinen sanoo, syntyy loistavaa keskustelua, joka on aina yksi askel eteenpäin.

### 3. Ulla: kriitikko

Ulla on keski-ikäinen nainen, joka kuuluu VTML:n laajaan asiantuntijajoukkoon. Hänen työnsä on pitkälti yksin tehtävää asiantuntijatyötä. Vaikka hän kuuluu tukiryhmään, jota on perehdytetty mahdollistavaan johtajuuteen eniten, hän tuntee silti olevansa asiantuntijana ulkopuolinen, eikä omien sanojensa mukaan tiedä, mistä mahdollistavassa johtajuudessa on kyse. Ulla kokee koko muutosprosessin ristiriitaisena.

Ulla ei halunnut kameran kuvaavan itseään, joten asetimme kameran kohti seinää. Ulla puhuu selkeästi ja harkitusti ja hänen kanssaan syntyi eniten vuoropuhelua. Ulla on omaksunut itselleen kriittisen mielipiteen muutosprosessista ja se korostuu haastattelun aikana – Ulla itse huomauttaakin siitä useamman kerran. Hän kokee, ettei osaa vastata kysymyksiin oikein, eikä tiedä mitä mahdollistava johtajuus on, vaikka haastattelun aluksi painotinkin, että tässä ei ole kyse ”oikeista tai vääristä” vastauksista, vaan omista kokemuksista ja mielipiteistä. Vielä haastattelun lopuksikin Ulla oli varautuneella kannalla koko haastattelun aihetta kohtaan.

Haastattelun aikana tunnelma oli kahtalainen. Toisaalta Ulla oli välillä jäykkä ollessaan kaikkein kriittisimmillään, mutta siitä huolimatta yleisvaikutelma oli rento ja välillä jopa vitsaileva. Ullan (kuin myös Juhan) kanssa keskustelin myös siitä, miten ihmiset ovat suhtautuneet näihin perinteisistä hieman poikkeaviin kehittämismenetelmiin kuten puutarhaventureihin, retiriitteihin ja kokousorientaatioihin. Näin sain myös lisätietoa asioista, jotka itseäni ovat prosessin aikana mietityttäneet. On myös todettava, että vaikka Ulla oli kriittinen haastattelun aihetta kohtaan eikä hän halunnut tulla kuvatuksi, hän kuitenkin oli mielellään haastateltavana, eikä keskustelu itsessään tuottanut ongelmia.

#### 3.1 Mitäs mä tässä päätä seinään hakkaan

*”Tämä on mun lempiteema – että muutosta pitää johtaa. Se on myös osa sitä, että mä olen nähnyt että tämä ei välttämättä ole edennyt niin jouhevasti kuin se olisi voinut edetä. Eli puuttuu se meidän sisäinen johtaminen tähän muutokseen. Me tehdään kyllä kauheasti kun [kehittäjäutkija] on paikalla, ja silloin asiat etenevät, mutta siinä välillä ei välttämättä tapahdu.”*

Ulla kokee, että kehittämistyötä, muutosta kohti mahdollistavaa organisaatiota, tulisi johtaa jämäkämmin etenkin sisäisesti johdon tasolta. Ulla mainitsee, että asioista keskustellaan vain kun *”me käymme”* (= kun kehittäjäutkija käy työyhteisössä ja on yhteisiä työskentelypäiviä) ja *”silloinkin erillisissä huoneissa”*. Vaikka edellinen mielipide tosin yritetään painaa villaisella kommentoimalla heti perään *”joo ei vaikaan”*, on siinä nähtävissä turhautumista siihen, että VTML ei työyhteisönä itse ole Ullan mielestä tehnyt tarpeeksi muutoksen eteen. Yhteisillä kehittämispäivillä on tapahtunut paljon, mutta niiden välissä uudistuminen on ollut välillä pysähdyksissä. Ullan mukaan valmius sisäiseen muutokseen puuttuu organisaatiosta, vaikka se on muutosprosessissa juuri nyt se askel, jonka jokaisen olisi otettava. Ulla ei kuitenkaan huomaa – tai ainakaan ilmaise – että sisäisten prosessien muutos on pysähdyksissä hänellä itselläänkin.

Ulla näkee kehittämishankkeen olevan keskeneräisessä vaiheessa. Hänelle on epäselvää mikä on muutoksen suunta nyt, kun uudistumisprojektin virallinen osuus on päättynyt. Hankkeen myötä syntyneet mikrokosmokset osittain yhä jatkavat toimintaansa, ja se mietityttää – onko tämä nyt se toimintamalli, jonka mukaan jatkossa toimitaan? Ulla kaipaa johdolta selvää kannanottoa muutokseen: missä pisteessä ollaan nyt, mitä on tapahtunut ja mikä on seuraava askel. Ulla kokee, että tässä epäselvässä tilanteessa hän ei uskalla osallistua muutokseen täysillä, joten hän on odottelevalla kannalla.

Toisaalta tässä herää kysymys, jota pohdin vielä useampaan otteeseen: kun organisaation uudistuva vallitseva narratiivi (mahdollistavan johtajuuden narratiivi) on korvannut virallisesti vanhan (asiantuntijakulttuurin narratiivin), miten käy niille antenarratiiveille, jotka eivät sijoitu tähän uuteen tarinaan? Vaikka uuden vallitsevan narratiivin tarkoitus onkin mahdollistaa myös eriävien äänien olemassaolo, miten Ulla löytää paikkansa uudessa organisaatiossa, kun hänen äänensä nähdään silti vanhentuneena? Tunteeko työntekijä epäonnistuneensa, kun hänen narratiivinsa eivät olekaan samansuuntaiset organisaation uuden vallitsevan narratiivin kanssa? Pystyvätkö työntekijät rakentamaan asiantuntijaidentiteettiään mahdollistavan johtajuuden narratiivin lomaan?

Ullalla on ehdotus siihen, miten seuraavaksi tulisi toimia. Ullan mukaan muutoksesta ei ole keskusteltu tarpeeksi ja epätietoisuutta on ilmassa etenkin työyhteisön joissain osissa. Tämä korostuu etenkin asiantuntijoiden keskuudessa, jossa työ on kaikkein itsenäisintä, ja tukiryhmän ulkopuolella, jossa ei ole onnistuttu sitouttamaan henkilöstöä yhtä tiiviisti kuin itse tukiryhmässä, joka on ollut Ullan mukaan muutoksen keskeisin osa-alue.

*”Tulisi keskustella läpi, mitä on tarpeen tehdä. Voihan olla, että ei ole tarpeen tehdä hirveästi muutoksia. Mutta että näkisi, mikä on se seuraava vaihe. Mikrokosmokset olivat, mutta ovatko ne meidän toimintamalli jolla jatkossa toimitaan, vai onko se joku muu? – Kaksi vuotta ollaan tehty ja enemmänkin. Mitä sitten seuraavaksi?”*

Lainauksesta näkyy, kuinka Ulla kokee, että kehittämishankkeessa ei ole kahdessa vuodessakaan tapahtunut mitään mainittavaa. Vaikka Ulla myöhemmin mainitseekin esimerkiksi yhteishengen ja keskusteleavuuden lisääntyneen, ne ilmeisesti eivät ole asioita joita Ulla on muutokselta odottanut, tai ne eivät esiinny niin vahvoina. Muutos kohti mahdollistavaa organisaatiota on ollut hidas. Ulla vähättelee muutoksen positiivisia puolia: muutokset ovat hänen mielestään vähäisiä tai kyseenalaistettavia. Hän käyttää paljon termejä kuten *”on ehkä vähän muuttunut”* ja *”on ehkä vähän lisääntynyt”* tai *”en mä tiedä liittyykö se tähän”*. Tämä kertookin osaltaan siitä, kuinka mahdollistava johtajuus aihepiirinä on Ullalle epäselvä – hän ei tiedä mitä siihen ”pitäisi” kuulua. Ullan mukaan osasta uusia mahdollistavia toimintamalleja on myös tullut itsetarkoituksellisia. Erilaisia harjoitteita ja kokeiluja tehdään, jotta ne saadaan *”äkkiä alta pois”*. Ulla viittaa tällä esimerkiksi sisäisen tilan orientaatioharjoituksiin kokousten alussa.

Toisaalta Ulla kuitenkin nimeää muuttuneina tai positiivisina asioina pitkälti tismalleen samoja teemoja kuin muutkin haastateltavat, esimerkiksi keskusteleavuuden lisääntymisen. Samojen asioiden toistuminen kaikkien haastateltujen puheessa validoi pitkälti sen, että tietyissä asioissa muutosta kohti mahdollistavampaa organisaatiota on todella tapahtunut. Siksi Ullan vähättelyn voi tulkita tarkoittavan ainakin kahta asiaa. Toisaalta se osoittaa jälleen kerran hänen kyseenalaistavien lasiensa voiman. Hän luo ja ylläpitää kriittistä identiteettiään puhumalla siitä. Toisaalta se kertoo myös omaa tarinaansa siitä, kuinka muutokset eivät näy kaikille samanlaisina eivätkä yhtä voimakkaina.

Ulla kertoo, kuinka uskallus ja avoimuus esimerkiksi kokouksissa ovat lisääntyneet. Ennen hierarkisuus määritteli kuka puhui ja kenellä oli oikeus sanoa mielipiteensä. Nyt muutkin uskaltavat puhua:

*”Kun on asiantuntijaorganisaatio, niin siinä hierarkiassa aikaisemmin ne vahvimmat ilmoittivat, että tämä menee näin, ja muut olivat sitten hiljaa. Mutta nyt mun mielestä ihan uudetkin ihmiset saattavat sanoa mielipiteensä, mikä on tosi hyvä.”*

Muiden mielipiteitä myös kuunnellaan Ullan mukaan enemmän kuin ennen. Tämä on myös osittain johtajien ansiota: he mahdollistavat avoimuutta ja tasa-arvoa kyselemällä kokouksissa toisten mielipiteitä ja ovat tarkoituksellisesti ottamatta kantaa asioihin, kun niistä keskustellaan. Se, että kaikkein kriittisinkin haastateltava totesi useampaan otteeseen keskustelukulttuurin ja avoimuuden lisääntyneen, voidaan nähdä kehittämishankkeen voitoksi.

Ulla kuitenkin tarkentaa, että vaikka keskustelevuus ja epävirallinen vuorovaikutus ovat lisääntyneet, tekemisen vanhat tavat ovat edelleen hyvin juurtuneita. Vaikka käytävällä kohdataankin, sen jälkeen kuitenkin palataan takaisin omaan huoneeseen työskentelemään itsenäisesti. Osittain tähän toki vaikuttaa työn laatu: itsenäisessä asiantuntijatyössä on varsinaisen työn tekemisessä vähemmän mahdollisuuksia yhteisöllisyyteen. Työn ”*reunaehdot*” ovat samat kuin ennenkin ja perinteinen malli on toiminut osassa töitä hyvin.

*”Mun mielestäni meidän toimintakulttuuri välttämättä ei tue sitä muuttuvaa mallia. Ihmiset saattavat ajatella ja itsekin joskus ajattelen, että mitäs mä tässä päätä seinään hakkaan, että helpompi tehdä tässä entiseen tapaan.”*

### 3.2 Laput silmillä

Keskustelua Ullan kanssa leimaa pitkälti hänen kriittinen suhtautumisensa mahdollistavaan johtajuuteen ja ylipäättään koko VTML:n kehittämishankkeeseen. Ulla toteaa haastattelun aikana useita kertoja olevansa valmiiksi negatiivisella asenteella aihetta kohtaan. Toiston avulla Ulla yrittää vähätellä negatiivisuuttaan ja lyödä sen leikiksi. Hän ikään kuin häpeää muutosvastaisuuttaan, ehkä johtuen siitä, että kaikki muut haastateltavat ovat tunnetusti paljon positiivisemmalla kannalla muutosprosessin suhteen. Ulla verhoaakin laimean negatiivisuutensa ylikriittisyyteen, jonka takaa on vaikea jakaa edes niitä asioita muutoksessa, jotka aidosti ovat toimineet. Hän myöntää, että hän ei ehkä huomaa tapahtuneita muutoksia, koska ei käytä aikaansa niiden havainnoimiseen. Lopulta hän löytää kriittisyydelleen jopa perusteluja uudistumisprosessista: on lupa sanoa suoraan, on lupa kyseenalaistaa.

*”Viimeksi päätettiin -- [että] saa olla kriittinen. Ja sen takia voi olla, että mulla on tällaiset laput, että mä en myöskään näe. Että mä nyt katson vähän kriittisemmästä näkökulmasta koko ajan asioita. Että se on ehkä hyvä pitää mielessä.”*

Ulla kokee, ettei työntekijöitä ole osallistettu muutokseen tarpeeksi. Hänen mukaansa muutos on ollut lähinnä tukiryhmän ”inside”-tekemistä. Koska mikrokosmoksiin osallistuminen on ollut vapaaehtoista, Ulla pohtiikin, tulisiko sen olla pakollista muutoksen jalkauttamiseksi. Yhteisillä kehittämispäivillä käyty keskustelu muutoksesta on ollut Ullan mielestä hyödyllistä, mutta muutos näyttäytyy työyhteisössä Ullalle liian hitaana prosessina. Tämä huomio saa kaksinaismoralistisen vivahteen myöhemmin kun kuulen, että Ulla itse on myös tukiryhmän jäsen. Hän on ollut itse haluton altistumaan muutokselle, omaksumaan uudenlaisia oppimisen tai tietoisuuden taitoja tai osallistumaan uusiin johtamiskäytänteisiin kuten mikrokosmoksiin. Silti hän syyttää johtoa tilanteen epäselvyydestä ja kokee, ettei työntekijöitä ole osallistettu muutokseen tarpeeksi.

Ulla kertoo, kuinka ihmiset kokevat turhautuneisuutta todellisuuden toimintakulttuurin ja muutosmallien välisen kuilun reunalla. Turhautuneisuutta ilmenee, kun tarinat eivät kohtaa. Annen kaltaiset edelläkävijän narratiivit ovat ristiriidassa muiden työntekijöiden maltillisempien muutoskertomusten kanssa. Edelläkävijä turhautuu, kun hän tekee työnsä muutosmallien, uuden vallitsevan narratiivin mukaisesti, mutta ei saa tarinalleen vastakaikua työtovereiltaan. Tilanteen jatkuessa pitkään edelläkävijä saattaa ottaa askelen taaksepäin, taantua jottei erottuisi joukosta. Maltillisemmat taas turhautuvat, kun eivät ole pystyneet sisäistämään vallitsevaa narratiivia, sijoittamaan itseään tähän uuteen tarinaan. Heidän kokemansa epäonnistumisen tunteet iskevät asiantuntijuuden identiteettiin ja tästä syntyvän puolustusreaktion vuoksi muutoksen mahdollistuminen jumiutuu.

Uusi toimintakulttuuri unohtuu helposti arjen kiireissä. Siksi Ulla kaipaakin prosessin tavoitteiden kirkastamista: ”Enemmän asiasta puhumista ja sen näkyväksi [tekemistä], niin kuin muistipaikkana, että se olisi tässä koko ajan näkyvissä.”. Hän kuvailee kuinka joissakin uudistusprosessin kokeiluissa, kuten retriiteissä ja savitöissä, ”se punainen lanka alkoi olla kateissa, se alkoi olla enemmän akateemista harrastusta kuin arjen kehittämistä”. Tätä tutkijana pohdin itsekkin: miten tällaisessa muutosprosessissa pärjäävät ne työntekijät, joiden narratiiveihin eivät istu perinteisestä hierarkisesta johtamisesta ja ulkopuolisen konsultin käsky-mallista niin kaukaiset voimaantumista mahdollistavan johtajuuden mallit. Toki kehittämistapoja on monenlaisia. Mahdollistavaa johtajuutta voidaan harjoittaa konkreettisesti tai hyvinkin abstraktisti. Tärkeintä onkin löytää ei vain jokaiselle työyhteisölle, vaan myös jokaiselle työntekijälle sopivat mallit, joilla voimaantumista voidaan mahdollistaa. Yksilön vastuuta ei kuitenkaan voi tässäkään liikaa korostaa: muutos on sisäinen prosessi, ja on työntekijän itsensä harteilla koota ne palaset, joiden avulla uudet sisäiset mallit rakennetaan.

Tärkeää on erityisesti alkuvaiheessa tehdä näkyviksi organisaation uudet tavat toimia. Kun vanha vallitseva narratiivi uusiutuu, jää moni työntekijä ilman asiantuntijuuden tuttua ja turvallista kotipesää. Kun työntekijän sisäinen maailma ei muutu organisaation rakenteellisen muutoksen mukana, hän jää välitilaan, jossa vanhasta ei ole vielä kunnolla irtauduttu, mutta uudet mahdollisuudet tuntuvat liian kaukaisilta. Hän ei enää koe kuuluvansa työyhteisöön samalla tavalla kuin ennen, sillä hänen organisaation kanssa yhteneväisestä tarinastaan onkin muutosprosessin myötä tullut se eriävä ääni. Tässä organisaation johto voi harjoittaa mahdollistavaa johtajuutta keskustelemalla muutosprosessin tilanteesta ja tulevaisuuden suunnista. Näin työntekijät saavat palasia täydentämään uutta narratiiviaan, uusien toimintaprosessien mukaista identiteettiään.

Ulla peräänkuuluttaa kuitenkin yksilön vastuuta. Vastuuta tulee ottaa paitsi omasta muutoksesta, sitä voi kantaa myös muiden puolesta. Jos huomaa, että joku työyhteisössä toimii yhä vanhojen mallien mukaisesti, voi häntä rohkaista kokeilemaan uusia tapoja, herätellä muutokseen konkretian kautta. Johto voi myös antaa virallisen luvan toimia tietyllä tavalla, puuttumaan vanhentuneiden mallien mukaiseen toimintaan, jolloin vastuuta on helpompi omaksua. Rakentavan palautteen malleja ei kuitenkaan vielä käytännössä Ullan mielestä ole havaittavissa:

*”Onko semmoista puuttumista näkyvissä?”*

*”Ei, ei.”*

*”Ei?”*

*”Ei.”*

Viimeisenä keinona puuttumisvastuu onkin esimiehillä. Työntekijöiltä ei voi odottaa esimiesasemaa toisiinsa nähden. Ullan mukaan puuttuminen työtovereiden jumiutuneisiin työkäytäntöihin vaatii myös rohkeutta: jos ei itse ole malliesimerkki, onko oikeutta huomauttaa toiselle? Ulla näkee vanhoihin toimintamalleihin puuttumisen *”sormen heristelynä”* – mutta ehkä hedelmällisempää olisi nähdä se rohkaisuna, yksinkertaisina tekoina, joilla hiljaisempi työtoveri osallistetaan puhumaan kokouksessa, koputetaan suljettuun oveen, tiedotetaan eteenpäin asioista jotka ennen olisivat jääneet sähköpostikansioiden uumeniin. Yksinkertaisimmillaan – ja toimivimmillaan – uusiin toimintamalleihin rohkaiseminen, jokamiehen mahdollistava johtajuus, on ihan vain esimerkkinä olemista. Ketään ei voi pakottaa muutokseen, ei etenäkään arvostelemalla.



### 3.3 Ristiriitaisuuksia

Kaiken kaikkiaan Ullan näkemykset ja kokemukset mahdollistavasta johtajuudesta ovat hyvin ristiriitaisia. Toisaalta hän tunnustaa mahdollistavassa johtajuudessa olevan paljon hyviä asioita, mutta seuraavaksi jo kyseenalaistaa koko kehittämishankkeen tarpeellisuuden, heittelee antenarratiivien varjoja jo tapahtuneiden muutosten ylle. Toisaalta hän kritisoi mikrokosmosten johtajuuskäytäntöä, mutta hän itse mikrokosmoksen vetäjänä oli erittäin onnistunut ja suosittu. Osittain tämä selittyy edellisessä kappaleessa käsitellyllä tekokriittisyydellä. Ulla ei oikeasti ole niin karkas kuin hän haastattelun aikana antaa ymmärtää. Henkilöiden tarve korostaa omaa mielipidettään esiintyi kaikissa haastatteluissa (esim. Anne edistyksellinen, Kaisa ideoija), mutta erityisesti se tuli näkyviin Ullan kanssa. Näin yksilöt kertovat tarinaa itsestään ja samalla luovat omaa identiteettiään.

Ulla peräänkuuluttaa mahdollistavan johtajuuden pureutumista arkeen syvemmällä, konkreettisemmalla tasolla. Ironisesti hän kuitenkin itse toteaa syyn siihen, miksi muutosta ei näytä tapahtuvan:

*”Millä sitten siihen arkeen päästään syvemmälle?”*

*”Juuri nämä rakenteet [ovat] nyt tässä. Aletaan oikeasti miettiä, ehkä painottamaankin tässä kehittämis- ja uudistamistyössä enemmän sitä oman tekemisen uudistumista, tai kehittämistä, jos siihen on tarvetta.”*

Ulla toistaa, miten kehitysprosessi on ollut asiakaspainotteinen, ja nyt on oman toiminnan uudistamisen vuoro – mutta kukaan ei voi uudistaa toimintaansa, paitsi yksilö itse. En haastattelussa huomannut merkkejä siitä, että Ulla pakoilisi vastuuta – hänhän oli mukana tukiryhmässä ja toiminut vapaaehtoisesti mikrokosmoksen vetäjänäkin – mutta jokin lopullinen keikaus, syy siirtyä toiselle puolelle, aloittaa itsensä kehittäminen, oli vielä kateissa. Ulla näytti odottavan, että se lopullinen keikaus tulisi organisaation puolelta, että organisaatio jotenkin pakottaisi työntekijät keskustelemaan keskenään, käyttämään mahdollistavan johtajuuden toimintamalleja. Hän myös sanoo sen itse haastattelun päätteeksi: *”Meidän pitää mun mielestä organisaationa itse alkaa jotenkin vielä jämäkämmin ja tietoisemmin viemään tätä prosessia eteenpäin.”* Hän puhuu me-muodossa, mutta käyttää sanaa ”organisaatio” – ulkopuolista tahoa joka ”alkaa viedä eteenpäin” – ei niin, että ”minä itse alan viedä eteenpäin”.

Mahdollistava johtajuus näyttäytyy Ullalle väljänä toimintakulttuurina, jossa työntekijät pystyvät löytämään itsestään uusia tekemisen tapoja ja alustoja. Tällaista kulttuuria hänen mukaansa edesauttaa organisaation arvopohja: *”Siellä on se keskinäinen kunnioitus ja arvostus olemassa, ja sieltä ehkä puuttuu se perinteinen hierarkisuus.”* Seuraavassa virkkeessä tämä perinteisen hierarkisuuden puute kuitenkin muuntuu negatiiviseksi asiaksi:

*”Oman työn merkitys varmaan saattaa olla välillä kateissa nykyisin, kun sä teet jotain pientä palaa jostain kulmasta. Avoimuus on myös haasteellista asiantuntijaorganisaatioissa jossa tieto on valtaa, sä et kauhean herkästi lähde kertomaan. Kulttuuri on ehkä ollut sellainen, että jokainen haluaa pitää sen oman osaamisensa, eikä välttämättä jakaa sitä muille.”*

Ulla tuntee menettäneensä tietyllä tavalla hallinnan tunteen työssään. Ullan mukaan hallinnan tunne syntyy *”töiden organisoinnista, johtamisesta, -- työn priorisoinnista”*. Nyt prioriteetit eivät tule enää ylhäältä päin eikä johto organisoi töitä samalla tavalla kuin ennen. Ulla kokee jääneensä ilman *”kotipesää”* – yksikkörajoja madaltamalla ja yhteistyötä lisäämällä onkin saatu aikaan järjestäytymätön tila. Vaikka Ulla kertoo, että hallinnan tunteeseen pystyy vaikuttamaan itsekin esimerkiksi sähköpostin tai puhelimen sulkemisella, hän näyttää silti kaipaavan johtajan käskyä keskittyä tiettyyn työhön, ylhäältä annettua tärkeysjärjestystä tehtäville. Tällaista virallista johtajaa organisaatiossa toki tarvitaan – mutta kuinka paljon?

Asiantuntijaidentiteetin narratiivi on juurtunut syvälle Valtion työmarkkinalaitoksen tarinoihin. Toisaalta se kertoo oman työn ja osaamisen arvostuksesta, mutta mahdollistavan johtajuuden kannalta tämä narratiivi on muutosta estävä: asiantuntijakulttuurille ominaista on yksinkertainen oppiminen. Kyse ei ehkä ole pelkästä asiantuntijuuden kulttuurista: mukana voi olla myös tiedonkulun haasteista: sisäiselle tiedottamiselle ei ole vielä olemassa luontaisia, toimivia malleja. Olennaista avoimuuden ja asiantuntijuuden ristiriidassa on avoimuus osaston sisällä, niin että kaikilla on yhteinen lähtökohta asiakkaaseen päin. Asiat eivät saa levitä osaston ulkopuolelle epävirallisia reittejä: *”Ikävimmät tilanteet ovat sellaisia että asiakas soittaa ja sanoo, että teillä on tällainen ja tällainen, ja joku sanoo, että en mä ole kuullutkaan.”* Tiedon puutteesta koituva (usein turha) häpeä estää jälleen tehokkaan oppimisen, kun virhettä (tietämättömyyttä) yritetään paikata, sen sijaan että sen todellista syytä (tiedonkulkua) yritettäisiin korjata.

Ulla näkee toimintakulttuurin muuttuneen etenkin mikrokosmoksissa. Työilmapiiristä on tullut leppoisampi ja yhteishenki on lisääntynyt. Ulla kuitenkin kiirehtii heti muistuttamaan asian kääntöpuolesta: yksikkörajat ylittävä, esimiehetön toiminta myös pakottaa ihmiset pois ”kotipesästään”. Ulla on itse toiminut yhden mikrokosmoksen vetäjänä. Hänestä kokemus oli ”haastava ja itse asiassa mielenkiintoinenkin”. Hänen mukaansa roolissa ei pidä ottaa esimiehen, käskyttäjän asemaa, vaan osallistua keskusteluun ryhmän jäsenenä ja tarvittaessa ohjata dialogia hedelmällisempään suuntaan. Ulla kuvailee vetäjän roolia samantyyllisesti kuin se on VTML:n kehittämishankkeen materiaaleissa määritelty (kts. s. 79). Vaikka tämä osittain kertoo siitä, että hankkeen virallisesta osuudesta on kulunut vain vähän aikaa, välittyy Ullan vetäjä-kertomuksesta roolin sisäistäminen niin tekemisen kuin ajatustenkin tasolla. Erityisesti tässä kohdin herää kysymys, onko Ullan kriittisyys ennemminkin coping-mekanismi epävarmuudelta kuin aito identiteetti, joka vahvistuu jatkuvasti negatiivissävytteisiä tarinoita kertomalla. Ullalla on kokemustensa pohjalta halua ja kykyä ottaa vastuuta muutoksesta ja mahdollistaa sitä.

Ulla kiinnittää huomion myös mikrokosmos-ryhmän jäseniin palatessaan vastuun ottamisen ja antamisen aiheeseen. Vaikka ryhmiin osallistuminen on vapaaehtoista ja kuka tahansa sai ilmoittautua niihin oman kiinnostuksensa mukaisesti, on joukossa yksilöitä, jotka eivät ole oivaltaneet ryhmän tarkoitusta tai kaikkia sen mahdollisuuksia: ”*Ottavatko he [mikrokosmosryhmä] itselleen sen mahdollistamisen, ottavatko he erilaisia rooleja siellä.*” Osallistumista ei voi pakottaa, jolloin mikrokosmoksen vetäjä jääkin ihmettelemään kun osallistujat odottavat perinteistä johtamista. Ullan mukaan sisäinen uudistuminen on monissa kohdin jäänyt kohteliaan dialogin tasolle, jossa konfliktitilanteita ei synny. Sen vuoksi myöskään toisten näkemyksistä ei voi oppia ja luoda yhdessä uutta toimintakulttuuria. Tässä pohdinnassa kuitenkin piilee jälleen yksi esimerkki siitä, että Ulla on paljon edempänä mahdollistavan johtajuuden käytänteiden omaksumisessa kuin itse ajatteleekaan. Harva asiantuntija nimittäin kaipaa konflikteja työyhteisöönsä!

Ullan kannalta mahdollistava johtajuus näyttäytyy kaukaisena asiana, jota pitäisi osata soveltaa käytäntöön, vaikka siitä ei tiedä tarpeeksi, eikä se tunnu toimivan omassa työssä. Tämä on toisaalta ymmärrettävää työn luonteen kannalta, mutta toisaalta merkki siitä, että mahdollistavan johtajuuden toimintamallit ovat vasta siirtymässä kehittämispäivistä ja mikrokosmoksista osaksi arkityöskentelyä. Haastattelun lopuksi sisäistä tilaa kysyessäni Ulla toteaa että hänen sisäinen tilansa on ”*Sekava, koska mä en vieläkään tiedä, mitä mahdollistava johtajuus on.*” Tämä vahvistaa arveluitani siitä, että Ulla piti haastattelua ikään kuin testinä mahdollistavasta johtajuudesta ja kehitti itselleen kriitikon olemuksen peittääkseen sen, että hän kokee, ettei tiedä aiheesta tarpeeksi.

Ullalle mahdollistava johtajuus on muotoutunut muutosvastarinnan ja kriittisyyden kertomukseksi. Hänen mustavalkoista tarinaansa värittävät pienet pilkahdukset onnistuneista toimintamalleista, mutta niitäkin hän tietoisesti tai tietämättään pyrkii pyyhkimään pois vähättelemällä uudistuksia ja kyseenalaistamalla koko muutosprosessin tarpeellisuuden. Muutosprosessi keikkaa Ullan kohdalla kahden vaiheen välissä: rakenteiden ja prosessien muutoksesta ollaan juuri siirtymässä sisäisten mallien muutokseen. Olisi mielenkiintoista nähdä, kumpaan suuntaan vaaka lopulta kallistui.

#### **4. Juha: käytännönläheinen**

Juha on tutkimusorientoitunut, keski-ikäinen mies yksikkönsä johtotehtävissä. Hänen työhuoneensa on täynnä valtavia kirja- ja paperipinoja, vapaata pöytä- tai hyllytilaa on tuskin lainkaan. Juhalla on tapana tulla työpaikalleen hieman myöhemmin kuin monet muut. Niinpä hän myös melkein myöhästyy haastattelusta, ja aluksi valittelee kiireitään ja sitä, ettei ole oikein ehtinyt pysähtyä ja pohtia asiaa. Huoneen ahtaus lisää kiireellisyyden tuntua. Haastattelu kuitenkin sujuu ilman hätäisyyttä, vaikka keskustelu välillä keskeytyykin Juhan vastatessa puhelimeen ja ihmisten kysellessä asioita ovensuusta.

Juhan haastattelu oli minulle kaikkein haastavin, sillä Juha vastasi kysymyksiini usein eri tavalla kuin olin ajatellut ja eri tavalla miten muut vastasivat. Hän alkoi helposti puhua asioiden teknisistä toteutuksista ja eksyi sivupoluille kertomaan tarinoita, joiden liittyvyyttä haastattelun aiheeseen minun oli vaikea hahmottaa. Erityisesti tässä haastattelussa huomasin, että vaikka kuinka olin yrittänyt suhtautua tulevaan ilman ennakkoasenteita, minulla silti oli mielessäni selkeät käsitykset siitä, mistä henkilöt todennäköisesti tulisivat puhumaan. Takanani oli jo kolme haastattelua, jotka kaikki olivat menneet vaikkakin kaikki eri tavoin, silti pitkälti odotusteni mukaisesti. Juha rikkoi tämän kaavan useampaan kertaan, ja haastattelutilanteessa minulla oli välillä vaikeuksia pysyä hänen perässään, enkä ymmärtänyt mistä hän puhui. Vasta jälkeenpäin litterointeja lukiessani Juhan ajatukset selkiytyivät minulle. Tämä kertoo hyvin siitä, miten mahdollistavaa johtajuutta voidaan tulkita yksilöllisesti niin monin eri tavoin ja miten kukin voi sitä muokata itselleen ja omaan työhönsä erityisesti soveltuvaksi. Haastatellut tekivät kaikki erilaista työtä, mutta (Ullaa lukuun ottamatta) kaikki olivat onnistuneet luomaan yhteisestä pohjasta juuri heille itselleen sopivia käytänteitä. Juhan kohdalla mahdollistava johtajuus oli sikäli helppo puheenaihe, että hän oli jo aiemminkin omassa työssään soveltanut tietynlaisia vastaavia periaatteita esimerkiksi vetämissään kokouksissa.

Juha luo tarinoillaan eroa itsensä, oman yksikkönsä ja koko osaston välille. Hän itse on soveltanut mahdollistavan johtajuuden toimintamalleja työssään jo pitkään jo ennen kehittämishanketta. Juhan yksikkö taas on hänen mukaansa ollut edelläkävijä muutoksessa; heillä on ollut vapaampi keskustelukulttuuri ja avoimempi työympäristö jo lähtökohtaisestikin. Juha kokeekin, että suurin muutos uudistusprosessissa on nähtävissä, kun tarkastellaan koko osaston toimintaa: kokonaisuutena muutos keskusteleavamman kulttuurin suuntaan on Juhan mukaan selvästi nähtävissä.

#### 4.1 Potentiaalit esiin

Valtion viroista suojatyöpaikkoina voisi heittää montakin sarkastista vitsiä, mutta Juhan kokemuksen mukaan vitsit eivät aina ole kovin kaukana totuudesta: *”Täällä on hirveän paljon ihmisiä, jotka ovat vain töissä täällä.”* Mahdollistavaan johtajuuteen olennaisesti liittyvää näkökulmien laajentamista ei voi tapahtua, kun ihmiset ovat vuosikausia samassa työssä. Juha ehdottaakin ratkaisuksi työnkierron hyödyntämistä, jotta ihmiset saisivat uutta perspektiiviä asiaan, näkisivät tilanteen toisesta kulmasta. Radikaaleimmillaan Juha toteaa, että *”potkisin kaikki pois joksikin aikaa, ihan vain irti siitä omasta työstä”*. Vaikka ajatus saattaa tuntua mahdottomalta, on siinä oivallisesti ymmärretty jämähtämisen vaara. Yksityisellä puolella monissa yrityksissä työnkierto on suunnitelmallista. En näe mitään estettä, etteikö sama toimisi myös julkisella puolella – yksikkörajojen ylittäminen tuli monessa haastattelussa esiin tulevaisuuden toivetilana, ja juuri tällaiset työnkierrot ovat oivallinen tilaisuus viedä mukanaan ja tuoda tullessaan kasoittain uusia kokemuksia ja näkemyksiä. Kuten Juhakin toteaa, kiertoajattelun ei suinkaan tarvitse olla itsetarkoitus. Tärkeämpää on, että ihmiset löytäisivät itselleen uusia, erilaisia näkökulmia.

Juhan mukaan sekä yksilöillä että organisaatiolla on haasteita potentiaalien tunnistamisessa. Ihmisen oma käsitys kyvyistään voi olla kapea-alainen, etenkin jos hän on urautunut omaan työhönsä. Toisaalta organisaatio mahdollistaa tämän urautumisen jättämällä henkilön hoitamaan samoja rutiineja vuodesta toiseen. Juha ehdottaa, että osaamiskartoituksilla mahdolliset vajeet saataisiin selville, ja sitä kautta suunniteltua koulutustarpeita. Ongelmaksi nousee kuitenkin yksilö itse: jos työntekijä ei halua kasvattaa osaamistaan, ei halua kehittyä, ei organisaatiolle juuri jää vaihtoehtoja.

Henkilöstö Valtion työmarkkinalaitoksella on suhteellisen pysyvää, ja monet tekevät samaa työtä koko uransa ajan. Tämä on osaltaan mahdollistanut vahvan työnjaon ylläpidon – työ on aina tehty

samalla tavalla, eikä mikään ulkoinen paine ole pakottanut muuttamaan työtapoja ennen tätä kehittämishanketta. Oman työn rajaamisella työstä tulee Juhan mukaan *”liian helppoa”*. Mitä enemmän yksilön suoritus toimii pohjana työnteolle, sitä vaikeampi sitä on Juhan mukaan yhteisönä johtaa. Yhden työntekijän toimintamalleihin on hankala puuttua, eikä hänen tarvitse vuorovaikuttaa muiden kanssa, jolloin oppimista ja muutosta sosiaalisessa kommunikaatiossa ei synny (kts. s. 43). Yhteistyön voimalla ja yksikkörajoja ylittämällä saataisiin niin yksilöistä kuin työyhteisöstä kokonaisuutena irti enemmän. Yhteisöllistä tekemistä on myös helpompi johtaa ja mahdollistaa, kun päästään vaikuttamaan itse tekemiseen ja työn suorittamiseen. Muutos ja oppiminen vaativat joskus rankkaa työntekoa. Juha kuvaakin tätä ihannetilaa: *”Olisi hyvä kun olisi selkä hiessä ja iloinen mieli, se olisi tuottava yhteisö.”*

Juha kertoo, että muutosta kohti osaamisen asiakokonaisuuksia on kuitenkin havaittavissa: esimerkiksi *”meidän resurssi”*-ajattelua on nykyään vähemmän kuin ennen. Yksikkörajojen merkitys on osittain vähentynyt *”pakotettuna”* joissain projekteissa, ja omassa työssään Juha ainakin pyrkii toimimaan sen mukaan, etteivät yksikkörajat ole este tekemiselle. Juhan mukaan moniosaaminen työyhteisössä on lisääntynyt. Kyse tuskin on koulutuksen lisääntymisestä, vaan pikemminkin siitä, että yksikkörajat ylitetään nykyään helpommin kuin ennen. Toisen tontille on mahdollista astua, toisen narratiiviin on mahdollista tuoda oma näkemyksensä, kun kaikilla on yhteinen lähtökohta ja arvot toiminnalleen. Toisaalta etenkin aluksi tämä oli Juhan mukaan myös haaste: asiantuntijuuden identiteetti loukkaantui, kun *”joku muu”* kommentoi *”minun alueeni”* asioita. Osalla työntekijöistä on ollut Juhan mukaan hyvin voimakas *”omat työt”* ja *”muiden työt”* – jaottelu. Juhan mielestä kyseinen jaottelu edustaa mennyttä aikaa: jos mahdollistavan johtajuuden keskustelevalta ja jakavalt käytännöt häiritsevät näitä kuppikuntia, niin sitten saavatkin häiritä.

*”Raja-aidat, niitä ei oikeastaan, enää ihan kuin häilyvästi jossain näkee. Ihan sellaista ehkä näkee, että kenen vetämä hanke, sellaista nurkka[kuntaisuutta], semmoista vähän niin kuin omistamista on ollut vähän.”*

Yksikkörajojen poistuminen näkyy myös mikrokosmosten toiminnassa: ne toimivat Juhan mukaan yhtä aikaa sekä yhteistyöhön *”pakottavana”* välineenä, että erilaisten uudistusideoiden kokeilukenttänä. Vaikka Juha itse on työssään toiminut ennenkin tarvittaessa oma-aloitteisesti yksikkörajojen ylitse, on näkemys yksikön resursseista syvälle juurtunut: *”Henkilöstöresurssit olivat yksikön käytössä, yksikön päällikkö pelkästään määritteli sitä, suurin piirtein että mihin työaika käytetään ”*. Yksilön valta osallistua omien työtehtäviensä määrittelymiseen oli ennen pieni:

toiminta järjestäytyi päällikötason määräysten mukaisesti. Nyt autonomiaa on enemmän, mikä on lisännyt myös oma-aloitteisuutta ja vastuuta omasta työstään. Meidän resurssi –ajattelu on vähentynyt ja titteleillä ei ole enää suurin merkitys asioiden hoitamisessa.

## 4.2 Konflikteja ja konkretiaa

Kysyessäni Juhalta onko hän huomannut ihmisten vuorovaikutuksessa jotain uutta kehittämishankkeen myötä, hän innostuu:

*”Siinä on tosiaan aika isokin muutos, semmoinen rohkeus puhua, ei vain mulla itsellä, vaan [se] on laajemmin lisääntynyt. – Täällä oli ennen yhden ajatuksen politiikka, että mahtui vain yksi ratkaisu kerrallaan jostakin asiasta, ja toivottiin että se tuli johtajan suusta tai vastaavaa, ettei siitä tarvinnut ikään kuin keskustella.”*

Kuten muutkin haastateltavat, Juha näkee konkreettisen muutoksen tapahtuneen erityisesti keskustelevuudessa. Ennen keskustelua jopa pelättiin: ei haluttu neuvotella asioista – nimenomaan sisäisesti. Tämä on tärkeä huomio, sillä ulkoisestihan VTML on nimenomaisesti neuvotteluyksikkö, joka neuvottelee asiakkaidensa kanssa. Sisäisesti kuitenkin hierarkia on perinteisesti sanellut sen, kenellä on valtaa puhua organisaatiossa, kenen narratiivi voidaan esittää yksikön ulkopuolelle. Nyt keskustelua ja jopa konflikteja (kts. Ulla) jopa haetaan. Kaikille äänille on annettu mahdollisuus tulla esiin, ja työntekijät ovat myös rohkaistuneet käyttämään ääntään, jakamaan omaa kertomustaan. Samalla kun keskustelevuus lisääntyy, myös tiedonkulku paranee. Juhan mukaan myös eriäviä ääniä kuunnellaan – ennen niiden ilmaiseminenkin oli osin epätoivottua. Kriittisiä mielipiteitä voi tuoda esiin ja niistä voidaan käydä keskustelua. Juha huomauttaa kuitenkin, ettei kritiikki ole itsearvoista, eikä asioita pidä kyseenalaista vain vastustamisen vuoksi: *”Eihän se, että sulla on oikein kriittinen mielipide, ei se aina ole oikea mielipide, se ei välttämättä ole paras.”*. Avoin keskustelu esimerkiksi mikrokosmoksissa ei ole aina suinkaan tarkoittanut sivistynyttä dialogia. Kun asioista puhutaan suoraan, on teksti välillä ollut *”tulikivenkatkuista”* ja jopa *”helvetillistä väittelyä”* – mutta joillekin ihmisille tämä on Juhan mukaan juuri se tapa oppia. Johtajattomuus on hierarkiaan tottuneille haaste, mutta siitä tulee mahdollisuus, jos sitä ymmärtää hyödyntää. Ensisijaisen tärkeää on yhteinen lähtökohta toiminnalle: esimerkiksi mikrokosmokset perustettiin aina jonkin ajankohtaisen asian tai haasteen ympärille. Kiivainkin väittely pysyy hedelmällisenä, kun sillä on tarkoitus. Toiminnan tarkoituksen kirkastaminen onkin mikrokosmosten – ja ylipäätään kaiken kehittämisen - ensimmäinen tehtävä.

*”Mitä selvähkömpi on se mitä ollaan tekemässä, sitä paremmin siinä ehkä saavutetaan tuloksia. Halua on, niin sitten se selvyys auttaa siihen.”*

Juhan mukaan moni ihminen tarvitsee muutokseen, oppiakseen, enemmän konkretiaa kuin mitä uudistumisprosessissa on ehkä ollut tarjolla. Keinoja ja mahdollisuuksia kyllä on, mutta abstrakteina ohjeina ”sisäisen tilan miettimisestä” ja ”dialogien kentistä” ne eivät ehkä ole tavoittaneet kaikkia yleisössään. Erityisesti sisältä lähtevä muutos, itsensä johtaminen, on koettu hankalaksi työyhteisössä, jossa kaikki johtaminen ja kaikki muutos on perinteisesti lähtöisin ylhäältä käsin. Erot tukiryhmän ja muun työyhteisön välillä näkyvät muutoksen sisäistämisessä – tukiryhmällä johtajista koostuessaan on ollut oletusarvoisesti helpompi lähtökohta käyttää mahdollistavan johtajuuden työkaluja kuin muilla työntekijöillä.

*”Mäkin olin jossain ydinryhmän esittelyssä, omasta mielestä oltiin saavutettu jo kauhean selkeä juttu, mutta sitten ihmiset sanoivat, että mä en ymmärrä tuosta yhtään mitään. -- Se oli mikrokosmosten starttikin, tuo sanakin on sellainen, että jalat nousevat metrin maasta ylöspäin kun kuulee tuollaisen sanan, ja osa ihmisistä ajattelee, että ollaan menetetty ote siihen tosimaailmaan. Mutta eihän se tietysti niin ole.”*

Kun kysyn Juhalta, että miten henkilöstö on ylipäänsä suhtautunut tällaisiin perinteisestä poikkeaviin kehittämismalleihin, hän toteaa, että asioiden visualisointi kuvin ja termein on auttanut vaikeiden kohtien avautumista ihmisille. Symboliikan kautta ihmiset saavat ideoita ja puhuvat asioista enemmän. Erilaisia arvojen ja toimintakulttuurien visualisointeja työyhteisössä onkin hyödynnetty runsaasti. Arvoista tehtiin savitöitä ja toimintakulttuureita kuvattiin puutarhavertauksilla. Tieteelliset tekstit ja Juhan mukaan ”varsinkin kaikki pitkät tekstit ovat myrkkyä”, joita ihmiset eivät ymmärrä. Virastojen kapulakielisyyden kanssa on usein ongelmia henkilöillä jotka asioivat virastossa, mutta nyt ongelma onkin päinvastainen – konkreettiseen lakitekstiin tottuneet asiantuntijat eivät tahdo sisäistää pehmeämpiä, tulkinnanvaraisia kehitysehdotuksia. Jopa Juha itse miettii: ”Vaikka mä pidinkin sitä vähän huuhaana, se oman tunnetilan aistiminen. Ihmiset eivät kuule mitään muuta kun sanotaan, että ’kuuntele hengityksen välejä’.” Juhan mukaan ihmisten huomio tässä tilanteessa keskittyy itse ohjeeseen, hengityksen tarkkailemiseen, ja itse tilanteen tarkoitus, pysähtyminen, oman sisäiseen tunnetilaan keskittyminen, jää taka-alalle.



Toisaalta myös tunnetilan tarkkailu asiantuntijaorganisaatiossa nähdään haastavana: toiset ihmiset kohdataan asia edellä. ”Se on ehkä miesten semmoinen ominaisuus, että ne menevät vain että tässä on tämä asia, ja kaikki muu unohtuu, [tunteet] on ihan sivuseikka”. Juha käsittelee sisäisen tilan säätelyä muiden tunnetilojen pohtimisen kautta: hänen mukaansa toisen ”pääkopan tilan” murehtiminen ei ole hyväksi. Tässä on kuitenkin syytä muistaa, että mahdollistavassa johtajuudessa ja tietoisien muutoksen prosessissa nimenomaan sen oman pään tulee olla tarkkailun alaisena – ei muiden.

#### 4.3 Muutos on liukumista

*”Nämä voimaantuminen ja mahdollistava –käsitteet, [mun on] vaikea hahmottaa sitä sillä lailla. Mä vedän synonyymien hyvän johtamisen ja mahdollistavan johtamisen välille. Sillä tavalla, että se pyrkii saamaan kaikki voimavarat käyttöön, mitä siinä yhteisössä on. Mä en oo aina sisäistänyt tuota mahdollistava-sanaa, mutta mun mielestä se on sitä, että nähdään ihmisten maksimi, maksimaalinen käyttö. Semmoinen osaaminen ja potentiaali ja sen hyväksikäyttö ja kehittäminen samanaikaisesti siinä työssä.”*

Juhalle mahdollistavan johtajuuden ja voimaantumisen periaatteet ovat olleet mukana tavoissa tehdä töitä jo pitkään. Kehittämishankkeen myötä näille vanhoille tavoille luodut uudet kuitenkin käsitteet välillä hämmentävät. Juha näkee mahdollistavan johtajuuden ennen kaikkea ihmisten potentiaalien löytämisenä ja hyödyntämisenä. Kyse on Juhan mukaan nimenomaan yksilöistä, joille jokaiselle on erilainen malli toimia parhaimmalla mahdollisella tavalla. Mahdollistava johtajuus edesauttaa ihmisiä löytämään näitä sisäisiä malleja ja kehittämään niitä.

Uudistumisprosessi on Juhan mielestä ollut hidas ja pitkä. Hän toistaa sen useampaan otteeseen haastattelun aikana, mutta ei negatiivisessa mielessä. Haasteellista siinä on se, että ihmisten näkökyky muutosten suhteen on rajoittunut, kun tilanteella ei ole selvää alkua, eikä loppua.

*”Mä olen aina sanonut, että jos pystyisi alun ja lopun, muutoksen [konkretisoimaan], ihmiset pystyisivät havainnoimaan sen. Mutta kun sitä ei pysty tekemään, niin se ei välttämättä aukea.”*

Ihmiset ymmärtävät muutoksen vasta kun se on tapahtunut. Juhan mukaan oppikirjojen kautta, lukemalla ja järjeistämällä ei uusia toimintamalleja sisäistetä. Ihmiset ovat taipuvaisia oivaltamaan

tekemisen kautta. Samalla tekeminen, muutokseen osallistaminen, lisää heidän tyytyväisyyttään. Juhalle tuli yllätyksenä, kuinka paljon työtyytyväisyys itse asiassa nousi kehittämishankkeen myötä. VTML:n kehittämishankkeen aikana on ollut useita kehityspäiviä, ja vaikka ne ovat olleet pitkiä, Juhan mukaan ne ovat olleet tarpeen. Työntekijät ovat saaneet osallistua muutokseen, mahdollisuuden toteuttaa omaa johtajuuttaan, ja näin he kokevat, että heidät otetaan muutoksessa huomioon. Perinteisessä virastomaisessa panos-tuotos-ajattelussa olisi helppo toteuttaa muutos käskemällä: ”näin on, ja sitten se muuttuu” – mutta todellisuus on päinvastaista.

Muutos on ennen kaikkea liukuvaa: Juha kertoo *että ”takapakkeja”* näkee välillä. Hän ei omien sanojensa mukaan edes *”kehtaa”* kertoa minulle kaikkia esimerkkejä taantumisesta. Tässä ilmenee haastateltavan halu onnistua haastattelussaan: hän ottaa minun asemani mahdollistavan johtajuuden tutkijana vakavasti, eikä halua tuottaa minulle pettymystä: hän kertoo kyllä avoimesti miten osalle työntekijöistä muutos ei ole vielä sisäistynyt, mutta konkreettisia esimerkkejä hän ei tohdi jakaa – ehkä siksi, että tällöin epäonnistuminen saisi kasvot, ja kyseisten henkilöiden asema asiantuntijana puolestaan joutuisi kyseenalaistetuksi.

Taustalla tässä voidaan nähdä asiantuntijakulttuurin yksinkertaisen oppimisen mallit, jotka ovat ristiriidassa muuttuvan narratiivin kanssa. Juha vielä erikseen tarkentaa mainitsemaansa epäonnistumisen ja sijoittumattomuuden tunnetta. Toiset kokevat, että muutoksessa on suosikkeja – toiset ovat pidemmällä siinä kuin toiset. Ihmisillä on kova halu sijoittua uuteen narratiiviin, mutta siinä epäonnistuessaan he kokevat myös asiantuntijuutensa uhatuksi ja peittelevät tätä sulkeutumalla, vuorovaikutuksen puutteella. Tällaisiin tapauksiin on hankala päästä käsiksi, koska yksilö on sulkeutunut, eikä usein toimi tahallaan. Juha pohtiikin: *”Niiden koodisto toimii jotenkin eri tavalla, ja mä en tiedä miten tommoisen ratkaisee. Se on eri asia kun tää että toimii ilkeyttään, tai sillä tavalla kuin yhteisössä ei voisi toimia.”*

Toisaalta mahdollistavassa johtajuudessa vastuu on edelleen myös yksilöllä itsellään. Mahdollistavaa johtajuutta voi harjoittaa omassa tiimissään tai yksikössään Juhan mukaan *”vähän niin kuin luvattakin”*, salaa, ilman virallista mandaattia. Luodakseen muutosta läpi koko organisaation, on johdon tuki toki tärkeää, mutta se ei ole vaatimus mahdollistavalle johtajuudelle. Tämä Juhan soluttautuja-oivallus oli haastatelluista ainut laatuaan, ja ilahduttava. Jopa Valtion työmarkkinalaitoksen kaltaisessa hierarkisessa organisaatiossa on mahdollisuus harjoittaa ruohonjuuritason sissitoimintaa, taistella itsenäisesti paremman työyhteisön puolesta ilman virallista mandaattia. Juha on kuitenkin todennäköisesti oikeassa siinä, että varsinaisen muutoksen

aikaansaamiseksi virallisen aloitteen on hyvä tulla johdon puolelta. Juhan autonomisen antenarratiivin voisi helposti sivuuttaa, mutta nostan sen tässä esille mielestäni tärkeänä yksityiskohtana, sillä se kertoo nimenomaan siitä sisäisestä muutoksesta, jota kehittämishankkeessa haetaan. Siinä mahdollistavan johtajuus nähdään osana ”*työyhteisön toimivuutta*”, ihmisten arkisia tekoja ja tietoista ponnistelua kohti haluttua muutosta.

## 5. Kaisa: ideoija

Kaisa on haastatelluista nuorin. Hän toimii organisaatiossa usein linkkinä johtoryhmän ja muiden ryhmien välillä. Kaisa ehdotti itse itseään haastateltavaksi. Koin sen etukäteen osoittavan aktiivista innokkuutta aihetta kohtaan, ja haastattelussa kävikin ilmi, että Kaisalla on paljon ideoita organisaation kehittymiseen liittyen. Hän puhuu innostuneesti ja kertoo paljon konkreettisia esimerkkejä ja tapahtumia. Paitsi kehityslähtöisyyden ja iän vuoksi, tunsimme yhteenkuuluvuutta myös siinä että olemme molemmat opiskelleet samaa alaa (hallintotiede). Haastattelutilanne oli vapaamuotoinen ja hyvin avoin, keskustelu oli sujuvaa.

### 5.1 Vanhat ja uudet tekemisen alustat

Kaisa on ollut pois töistä, pidemmällä vapaalla. Palattuaan töihin hän huomasi heti eron työyhteisön toiminnassa: tilaisuudet ovat vapaampia, kokouksissa omaan näkemykseen linnoittautumisen sijaan kuunnellaan muita ja pyydetään kommentteja. Niissä mahdollistetaan ihmisten erilaisten näkökulmien esiintuomista ilman välitöntä arvottamista. Kaisa puhuu samoista käytänteistä kuin moni muukin haastatelluista: keskustelevuus työyhteisössä on lisääntynyt, ilmapiiri on leppoisampi, ovet ovat auki fyysisesti ja alkavat avautua myös psyykkisesti.

Haasteena näiden uusien toimintamallien harjoittamiselle Kaisa kokee pysähtyneen asiantuntijakulttuurin. Moni tapa toimia on saanut muotonsa pitkän ajan kuluessa, asioita tehdään näin koska ”*näin on aina tehty*”. Vuosien, saati sitten vuosikymmentenkin ajan juurtunutta kulttuuria on luonnollisesti vaikea lähteä muuttamaan. Osittain siinä on Kaisan mukaan onnistuttu hyvin, kuten esimiesten avoimemmassa ja keskustelevammassa toiminnassa. Osa toimintamalleista kuitenkin istuu tiukassa: esimerkiksi yksikkörajoja Kaisa kutsuu ”*hierarkiseksi jäänteeksi*”. Jälleen kerran haastattelussa nousee esiin Valtion työmarkkinalaitoksen asiantuntijakulttuuri ja byrokraattinen organisaatorakenne. Kaisa kertoo, kuinka VTML:lla työskentelee paljon ihmisiä, jotka ovat olleet töissä ainoastaan siellä, eivät muualla. Henkilöstö ja sen mukana vanhat roolit ja

toimintamallit ovat pysyviä, niistä irtipääseminen on vaikeaa. Esimerkiksi esimiehisyyden, johtajan kaipuu on yhä läsnä työyhteisössä. Kaisa kuitenkin puhuu tästä samaan tapaan kuin Juha: se on liian helppoa työtä.

*[Työntekijät] kaipaavat sitä esimiehisyyttä siinä mielessä, että olisi se joku joka sanoisi, että tee tämä ja tee se näin. Ja sehän on työntekijälle äärettömän helppoa, siis sehän on just sitä, että sä vaan tulet aamulla töihin ja sitten sä niinku ”Okei mä teen sen” ja sitten sä lähdet pois. Mut siinä ei hirveesti se oma ajattelu eikä paljon [mikään] muukaan pääse kehittymään*

Tässä toimintamallissa ei yksilön oma ajattelu pääse kehittymään, oppimista ei tapahdu eikä muutos pääse aluille edes rakenteiden ja prosessien osalta, sillä rakenteet tulevat ylhäältä määrättyinä ja vakiintuneina. Kaisa kokeekin, että johtajavajeen sijaan heillä on henkistä johtajuusvajetta. Toisaalta osa henkilöstöstä kokee perinteisen johtamisen puuttumisen myös haasteena: käskyttämistä kaivataan, koska se on yhä osa omaa identiteettiä.

Kaisa ehdottaakin monen muun haastateltavan tavoin asiakokonaisuuksien hoitamista yksikköjaottelun sijaan. Näin mahdollistetaan tehtävien mielekäs ja tarkoituksenmukainen järjestely, mutta se toki vaatii muitakin mahdollistavan johtajuuden malleja, kuten vastuunottoa omasta työstä. Yksikkörajojen madalluttamiseen liittyvät myös mahdollistavat uudet toimintamallit kuten mikrokosmokset, jotka koostettiin yksikkö- ja osastorajoista välittämättä motivaatio- ja innostusperustaisesti.

Mikrokosmokset ovatkin Kaisan mukaan yksi niistä uusista tekemisen tavoista, joiden kautta omaa työtään pystyy muokkaamaan ja muotoilemaan. Mahdollistava johtajuus pyrkii viemään organisaatiokulttuuria kohti vapaamman kokoontumisen ja keskustelun malleja. Jo tämä uusi vuorovaikutuksen alusta tekee niistä itsessään arvokkaita, keskustelun lopputulos on jo lisäarvoa. Kehittämishankkeen virallisen vaiheen päätyttyä on mikrokosmoksissa ilmennyt Kaisan sanojen mukaan jonkin verran ”tyhjäkäyntiä”, kun uusien mikrokosmosten toiminnassa on ollut epävarmuutta. Esimerkiksi joihinkin mikrokosmoksiin on pyydetty osallistujia edustuksellisin perustein – koska ajatellaan vanhan mallin mukaisesti, että esimerkiksi tietyltä osastolta tulee olla osallistujia. Haasteena tässä on Kaisan mielestä ollut erityisesti se, että pyynnöstä kieltäytyminen on katsottu negatiiviseksi asiaksi. Kaisan mukaan kieltäytymisen perusteluksi olisi käynyt aivan hyvin ”Kiitos, mutta en tule, koska mun mielestä mulla ei ole siihen mitään annettavaa.” – mutta sellaista

ei syystä tai toisesta koettu mahdolliseksi. Ehkä tämä johtui hierarkiasta: pyytäjä oli ehkä päällikkötasoinen? Koska mikrokosmokset perustuvat vapaaehtoiseen osallistajuuteen, rikkoo pakotettu osallistaminen niiden muutoin luontaisesti syntyvän rakenteen ja sitä kautta avoimen dialogin käyminen hankaloituu.

Edustuksellisuuden taustalla on ollut sinänsä hyvä idea tiedonkulusta: kun mukana on ihmisiä eri yksiköistä, oletetaan että he kertovat mikrokosmoksissa käsitellyt asiat eteenpäin. Edustuksellisuutta parempi menetelmä olisikin luoda selkeä tiedonkulkukanava, esimerkiksi kaikkien saatavissa oleva, tietty paikka intrassa johon yhteenveto keskusteluista laitetaan aina dialogin päätteeksi. Toisaalta pöytäkirjoissa Kaisa näkee myös haasteita: liian usein oletetaan, että kaikki ovat lukeneet tiedonannon, vaikka todellisuudessa niin ei välttämättä ole. Toinen tiedonjaon muoto voi olla esimerkiksi yhteiset osastokokoukset, joissa jokainen pääsee ääneen oman työnsä ajankohtaisista asioista. Kaisan mukaan kokousten avoimemmassa vuorovaikutuksessa on kuitenkin vielä opeteltavaa:

*”Siitäkin on ehkä muodostunut sellaista, tavallaan sitä vanhakantaista oman aseman pönkittämistä. Että nyt kun mä luettelen tässä kaikki mahdolliset kokoukset ja työryhmät missä olen ollut mukana ja mihin ensi viikolla menen, niin sehän kertoo, että olen todella tärkeä ja merkittävä ja kiireinen henkilö.”*

Hyvä tarkoitus – osallistaminen ja äänen ja tilan antaminen kaikille osallistujille – onkin kääntynyt itseään vastaan. Kaisa herättelee kaksinkertaisen oppimisen mallin mukaisesti pohtimaan, mikä lisäarvoa tämä äänen antaminen tuottaa. Mitä sillä on alun perin haettu, ja miten omaa ääntä tulisi käyttää että sillä olisi paitsi vaikutusvaltaa, olisi omasta tarinasta myös hyötyä kokouksen muille osallistujille. Kaisa ideoi:

*”Oikeasti puhuttaisiin vain niistä asioista jotka ovat kaikille kiinnostavia ja merkittäviä. Hyvä juttu voisi olla se, että määrättäisiin, että jokainen kertoo vain yhden asian, vain yksi asia. Siinäpä priorisoisi sitten mikä se on se sun mielestäsi tärkein juttu. Ja mielellään tietenkin voisi vielä kertoa, että minkä takia halusi juuri sen kertoa.”*

Edustuksellisuuden ja yksikkörajojen lisäksi myös niitä ”pakollisia” asiantuntijatöitä voidaan Kaisan mukaan kyseenalaistaa: onko tämä työ tehtävä tällä tavalla, ja kuuluuko tämä ensinnäkään

meidän tehtäväksemme? Kaisa kuitenkin nauraa ajatuksen utopistisuudelle: *”Silloin se olisi jo mahdollistavaa johtajuutta toteutettuna organisaation ulkopuolelle, koko valtionhallintoon”*.

## 5.2 Yksilöllisiä muutoksia

Mahdollistavan johtajuuden työtavat näkyvät Kaisan mukaan erityisesti yksilöissä. Hän kertoo esimerkin päälliköstä, joka on alkanut hallita omaa ajankäyttöään aivan uudella tavalla:

*”Hänellä on kalenterissa ihan tietyt merkityt ajat, milloin hän ottaa vastaan. Ei siis sillä tavalla vastaanottoaika, vaan – hän on rauhoittanut sen ajan sille, että sinne voi kuka vaan hänen alaisistaan tulla puhumaan asioista, jos on jotain asioita mistä pitää puhua. – Siinä mun mielestä hän todellakin toteuttaa mahdollistavaa johtajuutta kyllä.”*

Toisessa esimerkissä Kaisa kuvailee ilahtuneena, kuinka hän on uudistumisprosessin aikana huomannut jopa erään vanhemman virkamiehen tulevan ulos kuorestaan. Ennen hän *”puolikoomassa”* liikkui paikasta toiseen, nyt hän on jopa *”eloisa”*. Vaikka Kaisa sanookin, ettei tiedä hänen henkilökohtaisesta elämästään sen enempää, hän kuitenkin vetää tästä johtopäätökset mahdollistavaan johtajuuteen. Prosessin kautta työelämään on tullut uudenlaista virtaa.

Kaisa käyttää mahdollistavan johtajuuden näkymisestä arjessa samaa termiä kuin Martti: *”Ne on pieniä asioita, ne aina tulee semmoisina välähdyksinä.”* Yhdessä tekeminen on lisääntynyt ja *”mun töitä”* jaetaan nyt muiden kanssa. Yleinen ajattelumalli on muuttunut yhteisöllisemmäksi: enää tiedon jakaminen ei olekaan *”itseltä pois”*, vaan päinvastoin, tiedon panttaamista jopa saatetaan katsoa pahalla, uusien toimintamallien vastaisena.

Toisin kuin esimerkiksi Ulla, Kaisa kokee, että mahdollistava johtajuus on tarjonnut hänelle keinoja rakentavan palautteen antamiseen. Kaisa kertoo, hän on kehitysprosessi myötä saanut uusia keinoja puuttua asioihin. Ennen kulttuuriin on kuulunut, että *”jos huomaan, kuulen käytävällä vaikka että joku toimii mielestäni väärin tai tyhmästi – sitä vain ajatteli, että tuo on tuommoinen tyyppi, se nyt aina sanoo noin.”* Nytemmin työyhteisössä on herätty siihen, että ei se ole mikään *”tekosyy”* käyttäytyä huonosti. Edelleenkin joku sisällä välillä jarruttelee, etenkin jos toinen henkilö on hierarkiassa ylempänä. Pään sisällä saatetaan käydä keskustelua: *”Millä mandaatilla mä nyt menen, mikäs poliisi minä täällä olen sanomaan.”* Kaisa pitää kuitenkin edistysaskeleena jo sitä, että

nykyään tällaiset tilanteet huomataan. Puuttuminen on vasta seuraava vaihe, johon tarvitsee omat käyttäytymismallinsa.

Myös kokouksissa puheenjohtajien toiminta on Kaisan mukaan selvästi muuttunut. Ennen Valtion työmarkkinalaitoksen, aivan kuten monen muunkin viraston ja yrityksen, kokouskulttuuri oli vain näennäisesti keskustelevaa:

*”Ylimmän johdon edustaja sanoo ensin, että mitä mieltä hän on jostakin, ja kysyy ’onko jollain jotain kommentoitavaa’, niin eihän siihen kukaan uskalla sanoa että ’ei, tuo on ihan väärin’ tai että ’mä olen ihan eri mieltä’. Että ei se oikein toimi.”*

Nyt kokoukset mahdollistavat jokaiselle osallistujalle tilaisuuden tulla kuulluksi ja sanoa sanottavansa – enää puheenjohtajan mielipide ei ole ainut eikä välttämättä edes oikea. Yhdeksi haasteeksi on jäänyt ajankäytöllinen pulma. Osallistava organisaatio ja avoimen tiedonkulun kulttuuri saattaa myös johtaa osallistumiseen osallistumisen ilosta (tai pakosta). Kaisa ei vihjaa, että näin on VTML:ssä käynyt, mutta jää pohtimaan, ketä oikeasti tarvitaan mihinkin kokoukseen ja miten rajallisia aikaresursseja tulisi suunnata.

*”Kun ihmisillä on niin helvetillinen kiire koko ajan. Niillä on kalenterit ihan täynnä kokouksia, mikä on ihan järjetöntä, koska niihin ei ehdi valmistautua, kun sä juokset sieltä edellisestä siihen seuraavaan. – Asia ei voi olla aina sellanen, että siihen kannattaa käyttää niiden kaikkien osallistujien arvokkainta pääomaa, eli aikaa, sitten kuitenkin. Että pitäisi löytää sellaisia uusia, toisenlaisia tekemisen tapoja.”*

Kaisa on löytänyt itse itselleen näitä uusia tekemisen tapoja roppakaupalla. Hän on kehittämässä yhtä mikrokosmosverkostoa ja pyrkii toteuttamaan mahdollistavan johtajuuden käytänteitä arjessaan ottamalla itse vastuuta omasta työstään ja käyttämällä sen mukana tulevaa vapautta. Kaisa on nykyään omien sanojensa mukaan *”paljon rohkeampi”* ilmaisemaan mielipiteitään. Hierarkiset erot eivät jännitä häntä enää. Hänelle on syntynyt sisäinen voimaantumisen tunne, varmuus omasta työstään.

*”Mähän olen tehnyt sellaisia juttuja, joita mä en olisi voinut kuvitellakaan tekeväni muutama vuosi sitten. Mä olen jättänyt sellaisia juttuja hoitamatta, jotka mun mielestä ovat olleet ihan tyhmiä ja toisarvoisia. Mä en ole vain tehnyt niitä, Ja kas, ei käynyt kuinkaan. --*

*Mitä mä teen, tää on mun homma ja mä tiedän miten se pitää tehdä. Ja mä teen sen omasta mielestä parhaalla mahdollisella tavalla. Kukaanhan ei tiedä, miten tän pitäisi mennä. Kukaan ei tiedä sitä, että tuo on se lopputulos mihin pyritään ja miten siihen mennään. Se on mussa itsessä. Mä luon sitä siinä koko ajan. Ja se on hirveän vapauttavaa.”*

### **5.3 Vapaus, vastuu ja valta**

Kaisa puhuu johtamisesta ja johtajuudesta samana tilana (kts. s. 52, vrt. myös Annen narratiivi). Hänen mukaansa johtaminen ja johtajuus eivät ole erillisiä asioita, aivan kuten kehittäminen ja uudistuminenkaan eivät ole. Hän kertoo, kuinka toteuttaa johtajuuttaan vetämällä yhtä mikrokosmosta, jossa tarkoituksena on löytää osallistujilla uusia tapoja tehdä omaa työtään. Kaisan käyttää termiä ”henkinen selkänoja” kuvaamaan voimaantumista, sitä tunnetta, että on vastuussa omasta työstään ja pystyy rajaamaan sitä tarpeen mukaan.

*”Johtamisessa on muodollinen asema, jossa sun tehtävänä on toteuttaa sitä johtamista. Mutta sitä mahdollistavaa johtajuutta voi olla läpi koko organisaation, kaikilla tasoilla. Toisaalta se on myös itsensä johtamista.”*

Kaisa painottaa sitä, että johtajuus on itse otettava. Voimaantuminen lähtee sisältäpäin, se on itse löydettävä. Kukaan ei voi tehdä sitä puolestasi. Vanhakantainen esimiehen, johtamisen kaipuu ei ole muutosvastarintaa. Se on vain olemassa olevaan narratiiviin turvautumista, oman sisäisen tilan puolustamista muutoksen keskellä. Voimaantumisen ja mahdollistavan johtajuuden vakiintuminen vallitsevaksi viralliseksi narratiiviksi ei ole vielä osa kaikkien työyhteisön jäsenten todellisuutta. Mahdollistavaan johtajuuteen kuitenkin kuuluu, että eriäviä tarinoita ei hiljennetä: päinvastoin, on perustettu mikrokosmoksia ja järjestelty prosesseja, jotta nämä kriittiset, pelokkaat tai epävarmat äänet pääsevät kuuluville, ja niitä voidaan käsitellä. Vasta kun johto ottaa työntekijöiden äänet tosissaan ja myös tekee niille jotain (kts. s. 49), voittaa äänet puolelleen, muutos mahdollistuu myös siellä hitaimmassa (muttei suinkaan huonoimmassa) päässä.

*”Mahdollistava johtajuus antaa yksilöille, niille työntekijöille, välineitä käyttää omaa osaamistaan mahdollisimman laajasti, mutta sitten myös kehittyä mahdollisimman laajasti. Ja ehkä vielä tärkeämpi siinä on se puoli, että se antaa organisaation jäsenelle vastuuta enemmän päättää omasta työnteostaan, omista työn tekemisen arvoista, ehkä jopa siitä työn*



*sisällöstäkin tiettyyn rajaan asti. Siinä on se valta ja vastuu, tosiaan kaksi puolta. Toisaalta sitten työntekijä on itse vastuussa siitä tuotoksestaan, kun hän sitä itsenäisemmin tekee.”*

Kaisan mahdollistavan johtajuuden tarina koostuu kolmesta elementistä: vapaudesta, vastuusta ja vallasta. Ne luovat toisistaan riippuvaisen kolmion – valtaa ei voi olla ilman vastuuta, vapautta ei voi olla ilman valtaa. Lisääntynyt vastuu tarkoittaa enemmänkin työn tekemistä ja tekemisen tapoja, tietyllä lailla myös tulosta. Pieneltä vaikuttavat esimerkit, kuten puhelimen sulkeminen tai sähköpostien katsominen vain kerran päivässä, ovat merkitykseltään suuria: Kaisa kokee, että hänellä on nyt mahdollisuus päättää itse omasta työnteostaan ja työn tekemisen tavoista ja tarvittaessa priorisoida tehtäviään. Kaisa kertoo, että työasiat ovat yhä enemmän ja enemmän sellaisia, ettei niille ole olemassa ”*valmista moodia*”, ja siksi vastuu omasta työstä ja sen tekemisestä korostuu: tulevaisuutta luodaan yhdessä.

*”Mikä on ollut sulle sellainen merkityksellinen asia mahdollistavasta johtajuudesta arjessa?”*

*”Jokaisen yksilön vastuun ja vapauden tunnistaminen. Ja sen mahdollistaminen, että se tunnistautuu. Ja sitten tietysti jos ajatellaan laajemmin tätä prosessia, niin oikeastaan vieläkin entisestään korostuu se, että yhteisö koostuu yksilöistä, mutta yksittäinen yksilö ilman sitä yhteisöä ei kuitenkaan [ole] niin merkittävä.”*

Kaisa kiteytti haastattelussaan mahdollistavan johtajuuden lähes täsmälleen teoriapohjan mukaisesti. Onkin syytä pohtia, ovatko nämä Kaisan ajatukset heijastusta varsinaisesta konsultointiprosessista, vai itse luotuja ja muokattuja arvoja. Jälkimmäisessä tapauksessa voisi ainakin olla varma, että prosessi ei ole mennyt hukkaan - että Valtion työmarkkinalaitoksen tulevaisuus olisi mahdollistava jatkossakin. Kaisan haastattelusta kokonaisuutena käy minusta ilmi, että kyseessä ei ole pelkästään asioiden ulkoa muistaminen, vaan hän on aidosti sisäistänyt nämä mahdollisuudet ja käyttää niitä aktiivisesti omassa työssään.

## **6. Yhteiset ja erilaiset tarinat**

Olen tutkimuksessani esitellyt viisi mahdollistavan johtajuuden tarinaa, jotka koostuvat useista (ante)narratiiveista. Toiset narratiivit ovat yhteneväisiä, toiset ristiriitaisia keskenään ja jotkut ristiriitaisia organisaation uusiutuvan toimintakulttuurin, uuden tuloillaan olevan mahdollistamisen vallitsevan narratiivin kanssa. Oli jopa hämmästyttävää, kuinka toisaalta kaikilla haastatelluilla oli

mahdollistavaan johtajuuteen aivan oma näkökulmansa, mutta toisaalta kaikki myös mainitsivat puheessaan osittain samoja asioita ja yksityiskohtia. Mahdollistavan johtajuuden narratiiveista löysin seuraavia yleisiä teemoja liittyen mahdollistavaan johtajuuteen ja muutosprosessiin kohti mahdollistavan johtajuuden käytänteitä:

- Muutos kohti mahdollistavaa johtajuutta on liukumista – pienin askelin eteenpäin, mutta helppo liukua myös taaksepäin
- Ihmiset ymmärtävät mahdollistavan johtajuuden vasta kun se konkretisoituu – muutos on tehtävä näkyväksi
- Rakentavan palautteen kulttuuri on tärkeää – miten kannustaa toisia uusiin toimintamalleihin
- Vahva asiantuntijakulttuuri ja ihmisten odotukset johtamisesta ovat haasteena uusille käytänteille – miten irtautua vanhoista malleista
- Vastuu on helppo ulkoistaa – miten saada jokainen ottamaan itse vastuu muutoksesta
- Huomion suuntaaminen tähän hetkeen – ei jäädä kiinni epäonnistumisiin

Lista ei ole kaikenkattava, mutta pitää sisällään ne selkeät aihepiirit, joista haastateltuni puhuivat ja jotka voin katsoa tutkijan eettisten periaatteiden mukaisesti olevan yleistettävissä. Näitä teemoja käsittelem tässä kappaleessa ja palaan niihin vielä tutkimukseni yhteenvedoluvussa.

Valtion työmarkkinalaitos ei ole ollut helppo kohde tällaiseen voimaantumista mahdollistavaan muutosprosessiin. Organisaatio on rakenteellisesti ja fyysisesti hierarkkinen, itsenäistä työtä suosiva asiantuntijakulttuuri, jonka henkilöstö on pysyvää ja jonka vakiintuneet toimintamallit ovat tiukassa. Työtä tehdään yksin omissa huoneissaan, usein sihteerien takana.

*Anne: ”Tämä on neuvotteluyksikkö, -- täällä on kovan luokan ammattilaisia sopimus- ja neuvottelutoiminnassa, toistakymmentä jolla on yli kolmenkymmenen vuoden kokemus alalta. Moraali ja etiikka ja se tekemisen tapa siinä itse asiassa on tinkimätön, hellittämätön ammattineuvottelijan tapa tehdä ja elää. Jokainen voi kuvitella, mitä tällainen ammatti pitää sisällään. Ja se pitää sisällään aika paljon semmoista taktista taituruutta ja neuvottelutaitoa ja muuta, ja semmoista suvereniteettiäkin silloin kun neuvottelupöytään astutaan.”*

Koska työmarkkinalaitoksen työ on pitkälti asiantuntijatyötä ja tiukkoja sopimusneuvotteluja, on se edesauttanut sulkeutuneen työilmapiirin muodostumista ja vähentänyt avointa vuorovaikutusta.

Joidenkin mielestä muiden tietoon omasta alasta ei voi luottaa tai muut eivät tiedä ”minun” alastani. Neuvotteluissa on päällä jatkuva kilpailuasema, lisäksi työn suhteen on osittain vaitiolovelvollisuus. Hankalaksi koetaan esimerkiksi työminän ja siviiliminän ero – kuinka paljon itsestään voi jakaa ja antaa avoimessa vuorovaikutuksessa, missä menee yksityisyyden raja. Esimerkiksi sisäistä tilaa ei haluta tutkia tai jakaa toisten kanssa, koska sen ei koeta liittyvän asiantuntijaminään (kts. etenkin Annen narratiivi s. 81). Toisaalta tämä asiantuntijatyön lähtökohta voidaan nähdä eri tavoin: itsenäinen, määritelty työsarka toisen haastatellun mukaan estää muutokset työn tekemisessä, toisen mukaan taas rajat tuovat mukanaan myös tietynlaista liikkumavaraa.

*Kaisa: ”Vaikka työtehtävät ja työn tekeminen on meillä tosi itsenäistä, niin se on kuitenkin luonteeltaan sellaista, että siinä tavallaan linjataan, eli siis ei ole tarkkoja raameja sille työn tekemiselle.”*

*Ulla: ”Eihän se arjen tekeminen mihinkään muutu, vaikka me kuinka tehdään toimintakulttuurin muutosta, niin se itse tekeminen on sitä samaa.”*

Tämä mielipiteiden vastakkaisuus on kiinnostavaa niin tarinankerronnallisessa kuin myös tutkimuksellisessa mielessä. Narratiivien osalta tämä todistaa jälleen kerran sen, kuinka yhden yksilön näkemys todellisuudesta on subjektiivinen tuotos, ja sama todellisuus näyttäytyy eri tarinoissa aivan erilaisena. Toisaalta taas mahdollistavan johtajuuden kannalta tämä esimerkki viittaa etenkin yksilön omaan vastuunkantoon: käyttäkö saamiaan vapauksia hyväkseen, hyödyntäkö niissä omaa sisäistä johtajuuttaan, vai tyytyykö tekemään työnsä kuten on aina tehnyt, etsiikö turvaa rutiineista.

Tietynlaisesta vanhakantaisuudestaan huolimatta Valtion työmarkkinalaitoksen tunnusmerkkejä on ollut halu olla edistyksekäs, alansa pioneeri. Organisaation arvopohjaan on aina sisältynyt keskinäinen kunnioitus ja arvostus. Oma vastuu muutoksesta painottuu kaikkien haastateltujen puheissa, vaikka ristiriitaisesti osa heistä ei kuitenkaan ole ottanut vastuuta itselleen niin paljon kuin olisi voinut. Haastateltujen mukaan muutosta ei tapahdu, ellei itse toimi tietoisesti uusien käytänteiden mukaisesti. Uutta toimintakulttuuria pitää aktiivisesti ajaa ja jopa hieman pakottaa:

*Martti: ”Itse joutuu koko ajan pakottamaan, että pysyy uudessa mallissa, että osaa ottaa käyttöön uuden mallin toimintatapoja. Ne eivät tule vielä automaattisesti, vaan niitä joutuu*

*pohtimaan, olemaan itse aktiivinen ja itse miettimään, miten voisi omassa työssään soveltaa ja milloin, riippumatta siitä että onko itse esimies vai ei.”*

Työyhteisön kiire ja työstä tulevat paineet saattavat estää uuden toimintakulttuurin juurtumisen. Kun jo itse työ on stressaavaa, ei ihmisillä ole enää aikaa tai jaksamista pysähtyä välillä pohtimaan organisaation muutosta. Millä tavoin kiireeseen mahdutetaan vielä yksi iso mietittävä asia lisää? Henkilökohtaisen aktiivisuuden lisäksi haastatteluissa kaivattiin myös organisaation aktiivisuutta, laajempaa tiedotusta ja yhteisiä kehityspäiviä. Erityistä huolta haastatellut kantoivat rakentavan palautteen mallien puuttumisesta: miten toimia jos huomaa jonkun harjoittavan vanhan kulttuurin toimintamalleja, millä keinoin huomauttaa ja ohjata toisia kohti uutta toimintakulttuuria? Ullan mukaan puuttumisen keinoja ei vielä ole, eikä hän ole havainnut tällaista ”*hellästi oikeaan suuntaan tuuppimista*” työympäristössään. Myös Juha kiinnitti huomiota siihen, että rakentavan palautteen kulttuuri on vielä alkutekijöissään. Ainoastaan Kaisa toteaa suoraan, että keinoja on ja että hän myös käyttää niitä. Lienee liian uskaliaista arvella, mistä tällaiset erot voivat johtua – Kaisan rohkeus juontunee kuitenkin hänen nuoruudestaan ja liikkuvasta asemasta työyhteisössä: hän ei ole ehtinyt vielä omaksua vanhoja, jäykkiä toimintamalleja, eikä siten koe niiden ylittämistä ongelmaiseksi. Haastatellut kokivat palautteen antamisessa ongelmalliseksi ristiriidan oman asemansa, esimiesten aseman ja puuttumisen keinojen välillä. He pelkäsivät, että huomauttaminen johtaisi vääristyneisiin hierarkisiin rooleihin, mikä osaltaan jälleen kertoo, kuinka kapealla pohjalla mahdollistavan johtajuuden käytänteet työyhteisössä ovat: vanhakantainen hierarkisuus on yhä voimissaan, eikä sen rajoja uskalleta rikkoa edes työyhteisön tulevaisuuden hyväksi.

Miten työyhteisössä sitten saataisiin aikaan tällaisia aktiivisen muutoksen malleja, jotka toimisivat myös itsenäisesti työskennellessä? Yhteisillä kehityspäivillä käsiteltyt aihepiirit jäävät helposti arjen kiireessä taka-alalle, ja on helpompi toimia totuttuun, vanhaan tapaan. Siksi mikrokosmoksissa luodut käytänteet ovatkin olleet tärkeitä mahdollistavan johtajuuden ilmentymiä jokapäiväisessä työssä. Kaikki haastatellut mainitsivatkin mikrokosmokset yhtenä suurena onnistumisen kohteena. Vaikka alkuperäiset toimintaprosessiperustaiset ryhmät eivät kaikilta osin onnistuneetkaan, uusi tehtävä- ja motivaatioperustainen mikrokosmosmalli osoittautui käytännössä toimivaksi.

*Anne: ”[K]yl se on toi mikrokosmosmaailma, joka mut on sytyttänyt vielä viimeisen kerran ja herättänyt.”*

*Juha: ”Nämä mikrokosmokset, niissä oli paljon semmoista mitä ei ole ennen, ainakaan tuolla tavalla tehty. Jopa ilman esimiehen suoranaista etukäteishyväksyntää voitaisiin ryhmittyä ja sitten todeta että alamme kokeilla tällaisia. Ennen olisi voitu sanoa, että ei se ollenkaan onnistu, että tämä on lähtenyt liikkeelle ihan väärästä päästä.”*

*Ulla: ”Mikrokosmoksethan ovat tietenkin hyvin oleellinen juttu, -- aivan uudenlainen tekemisen tapa meillä, ja se on oikeastaan niiden yksi pääarvo. Plus sitten tietenkin mitä sieltä sitten syntyy sen mikrokosmostyöskentelyn tuloksena.”*

Kosmoksia ei kuitenkaan koettu täysin ongelmattomiksi. Ulla koki vetäjän roolin haastavaksi vaikka onnistuikin siinä hyvin ja Kaisa kertoi, kuinka vapaaehtoiseksi tarkoitetut ryhmät koottiin välillä edustusperusteisesti. Näistä haasteista huolimatta mahdollisuus testata ja kokeilla, keskustella vapaasti yli yksikkörajojen ja luoda yhdessä uutta oli jotain aivan uudenlaista, mihin Valtion työmarkkinalaitoksessa ei ollut totuttu – ja se toimi.

Avointa vuorovaikutusta toteutetaan mikrokosmosten ja uudenlaisten kokouskäytänteiden lisäksi myös jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Juha sanoo, kuinka rohkeus puhua on lisääntynyt, Kaisa kertoo esimerkin miten puheenjohtajat kokouksissa kyselevät toisten mielipiteitä aivan eri lailla kuin ennen. Nykyään myös eriävät mielipiteet hyväksytään ja niitä kuunnellaan. Anne kertoo, kuinka ihmiset tulevat nykyään ulos työhuoneistaan juttelemaan, pitävät ovensa auki. Jopa kriittisin Ulla toteaa, että työilmapiiri on leppoisampi ja yhteishenki on lisääntynyt. Toisaalta tällaiset kokouskäyttämisen ja keskustelukulttuurin muutokset ovat konkreettisia, helposti havaittavissa olevia uusia tekemisen muotoja ja todennäköisesti siksi tulivat mainituksi haastatteluissakin. Haastateltavat olivat yllpeitä, kun osasivat nimetä selkeitä uusia toimintatapoja, jotain mikä on lähtenyt heistä ja organisaatiosta itsestään. Nämä ovat pieniä asioita, joilla voi olla suuri merkitys. Toisaalta ne osoittavat konkreettisesti, että jossain on onnistuttu, että työ ei ole mennyt hukkaan. Ne voivat toimia hyvänä pohjana ja innostajana kohti syvempiä muutoksia. Toisaalta taas on vaarana, että tällaiset pienet näkyvät asiat jäävät lopulta ainoiksi ilmaistuksi mahdollistavan johtajuuden malleiksi, kun työyhteisö kokee, että he ovat jo edistyneet ”tarpeeksi”.

Osa haastateltavista kertoi käyttäneensä mahdollistavan johtajuuden kaltaisia toimintamalleja aiemminkin työssään. Vastaanotto ei aina ole ollut kovin ilahtunutta – esimerkiksi Juha ja Kaisa kertovat, miten työntekijät ovat ilmaisseet kaipuunsa tietynlaiseen, perinteiseen esimiehisisyyteen ja johtamiseen. Mahdollistava johtajuus ja avoimempi keskustelukulttuuri on nähty osittain ”lepusna”

johtamisena, joka on tehotonta ja epätoivottavaa. Kun toiset toteuttavat uuden narratiivin mukaisia toimintamallejaan, näyttäytyvät ne vielä vanhoissa tarinoissa eläville virheinä, vääränlaisena tekemisenä. Esimerkiksi mikrokosmoksissa vetäjistä yritetään tehdä puheenjohtajia, kokouksissa avointa keskustelukulttuuria ajava esimies nähdäänkin ryhdittömänä. Petrow & Takanen (2010) muistuttavatkin, että jos uutta toimintaa arvioidaan vanhan kulttuurin kriteerien mukaisesti, se näyttää epäonnistuneelta. Siksi uuteen toimintakulttuuriin on luotava samalla uudet arviointimallit ja uudet käsitykset ”hyvästä” ja ”huonosta” johtajasta. Toisaalta tämä voidaan nähdä myös merkkinä siitä, että vanhan ja uuden toimintakulttuurin välillä ei ole selkeää rajaa, vaan ne ovat limittäisiä, jatkuvasti muuntuvia malleja. Ei ole olemassa uutta ja vanhaa, vaan yksi, jatkuvasti uudistuva, toimintakulttuuri.

Perinteisen esimieheyden ja johtajuuden kaipuu näyttäytyy joillekin oikotienä onneen. Haastateltavat itse eivät varsinaista johtamista koenneet tarvitsevansa – ei edes johtajan tarpeen selkeimmin esittänyt Ulla. Heidän tarinoissaan vilahtelikin tässä kohtaa juuri ”ne muut”, jotka eivät ole ottaneet vastuuta omasta työstään, ”ne muut”, jotka vielä kaipaisivat vanhoja, hierarkisia toimintamalleja.

*Juha: ”Osalla on vieläkin vähän semmonen, että kunpa olisi semmoinen kaikkietävä sfinksi. Että tekisi sen oman, rajatut omat asiat. Tulee sellainen liian helppo työmaa, että ei se saa semmoinenkaan olla.”*

*Kaisa: ”Meillä on tietyllä tavalla esimiesvajetta, sellaista henkistä esimiesvajetta.”*

Vastuussa on aina kaksi puolta: sitä pitää osata sekä antaa että ottaa. Esimiesten täytyy osata ja uskaltaa jakaa alaisilleen tehtäviä, vastuuta ja valtaa aivan eri tavoin kuin ennen. Työntekijöiden puolestaan tulee olla valmiita ottamaan vastuuta sekä omasta työstään että yhteisestä luomisesta ja yhteisistä onnistumisista. Toisaalta vapauksia on uusien toimintamallien myötä niin paljon, ettei niitä edes ymmärretä hyödyntää. Vapaus pitää ymmärtää ottaa. Tunnistamalla omat sisäiset rajoitteensa, voi niistä päästä irti, ja löytää uudenlaisia vastuun alueita, uusia tapoja toimia,

Mahdollistavan johtajuuden osa-alueista tietoisien muutoksen prosessi on haastateltavien mukaan ollut haastavin paikka muutokselle. Tämä on sinänsä luonnollista: vastuuta, vuorovaikutusta ja oppimista voi oppia ja osittain pakottaakin ulkokohtaisena muutoksena – mutta kukaan ei voi muuttaa sisäisiä malleja sinun puolestasi. Samalla tämä on myös muutosprosessin onnistumisen

kannalta tärkeää: jos muutos jää rakenteiden ja prosessien tasolle, vaarana on liukuminen takaisin vanhoihin käytänteisiin. Vaikka haastateltavat puhuvatkin sisäisen tilan tarkkailusta kriittisesti, suurin osa heistä kertoo käyttävänsä sitä ainakin satunnaisesti niin työelämässä kuin sen ulkopuolellakin. Jopa koko yleinen elämänasenne on laajentunut uudistumisprosessin myötä hyväksyvämmäksi, kun omia ajatuksiaan on pystynyt jonkin verran ohjaamaan tuottavampaan suuntaan. Moni myöntää, että varsin abstraktit orientaatioharjoitukset kokousten alussa tuntuivat aluksi hankalilta, mutta sittemmin niihin on oppinut ja niitä jopa odottaa. Vain Ulla yllätyksettömästi totesi, että kokee tietoisuustaitojen harjoittamisen turhana – mutta hänkään ei kiistänyt, etteikö siitä voisi olla hyötyä muille.

Valtion työmarkkinalaitoksen organisaatiokulttuuri on hyvin pitkälti ollut itsenäistä asiantuntijatyötä perinteisessä valtion organisaatiossa. Osa henkilöstöstä haluaa pitää kiinni vanhasta eikä koe tarvetta muutokseen. Vanha organisaatiokulttuuri kykenee selviämään muutoksesta toiseen, koska sitä voidaan aina perustella työn tarkoituksella ja luonteella eli asiantuntijuudella ja neuvottelutoiminnalla. Näin tarvetta kulttuurin uudistamiselle ei tarvitse nähdä, ellei sitä halua. Toisaalta taas VTML:ssä on aina ollut nähtävissä tietynlainen uudistushalukkuus. Jotkut ovat toteuttaneet uuden toimintakulttuurin vastaavia periaatteita jo aiemminkin elämässään, jotkut taas lähteneet mukaan vasta kehittämishankkeen myötä, mutta sitäkin innokkaampina.

Haasteena uudistumisprosessin jatkumiselle onkin ihmisten eriaikaisuus muutoksessa. Toisten narratiivi on vielä vahvasti kiinni vanhassa kulttuurissa, toisten jo liukumassa kohti uutta. Sekä he, joiden identiteetti rakentuu asiantuntijuuden ja hierarkian varaan että he, jotka toteuttavat jo mahdollistavan johtajuuden käytänteitä jokapäiväisessä työssään, kokevat sekä onnistumisen että turhautumisen hetkiä työelämän arjessa. Organisaatiolla on tässä vaiheessa useita muutoksesta kertovia vallitsevia tarinoita – ja ne kaikki ovat yhtä suuria totuuksia riippuen siitä, keneltä kysytään. Virallinen vallitseva narratiivi on Valtion työmarkkinalaitoksessa voimaantumista mahdollistava, mutta se sallii ja pyrkii myös kuuntelemaan eriäviä ääniä. Aika näyttää, miten nämä työntekijöiden antenarratiivit muuntautuvat tulevaisuudessa. Mitkä niistä vahvistuvat, mitkä heikentyvät? Miten työntekijät rakentavat jatkossa identiteettiään suhteessa uudistuneisiin toimintamalleihin? Entä millaiseksi uudistuva toimintakulttuuri lopulta muodostuu arkielämän käytänteissä?

## VI YHTEENVETO

Tässä yhteenvedossa vastaan ensin luvussa I kappaleessa 2 esittämiini tutkimuskysymyksiin. Esittelen viisi mahdollistavan johtajuuden narratiivia sekä vertaan kokoamani teoriapohjan ja käytännön välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja. Sitten tarkastelen tutkimukseni kattavuutta ja luotettavuutta sekä narratiivista tutkimusotetta erityisesti luvussa I kappaleessa 6 ja luvussa II kappaleessa 1.3 käsittelemieni tutkijan etiikan ja narratiivin totuusarvon kannalta. Lopuksi ehdotan seuraavia askeleita tutkimuksen jatkamiseksi.

### 1. Teoria ja käytäntö

*”Vanhan, kapean työroolin tilalle on tullut ihminen.*

*Miten paljon enemmän mahdollisuuksia se luokaan.”*

(Eräs kehittämishankkeeseen osallistunut)

Tutkimukseni tavoitteena oli etsiä näkökulmia mahdollistavaan johtajuuteen sekä tutkia, miten mahdollistava johtajuus näkyy työyhteisön arjen käytänteissä. Tutkimuksessani olen koonnut yhteen mahdollistavan johtajuuden teoreettisen viitekehyksen sekä kerännyt ja analysoinut viisi mahdollistavan johtajuuden narratiivia.

Nämä viisi mahdollistavan johtajuuden narratiivia, viisi näkökulmaa mahdollistavaan johtajuuteen, ovat tiivistettynä seuraavat:

*Anne: edelläkävijä*

Annen narratiivissa mahdollistava johtajuus on paitsi työelämään, myös koko elämään sovellettava filosofia. Siinä tapa tehdä töitä muuttuu: siirrytään kohti rennompaa, kokeilevampaa ja rajatonta työntekoa. Myös ajatusmalleissa tapahtuu muutosta: johtamisen tila pienenee ja muuttuu mahdollistamiseksi. Oman tilan haltuunotto ja sitä myöten vastuunotto kasvaa.

*Martti: johtaja*

Martille mahdollistavan johtajuuden narratiivi koostuu ensisijaisesti konkreettisista teoista joita hän kuvailee termillä *”pieniä asioita arjessa”*. Keskiössä on uudenlainen vuorovaikutus: paitsi puheen ja kehon kielen muutos, myös kohtaamisten laadun tarkkailu on tärkeää. Mahdollistavia käytänteitä



tulee itse aktiivisesti harjoittaa, vanhaan on helppo liusua. Tässä jokaisella ihmisellä itsellään on ratkaiseva rooli – ”*kaikki lähtee sieltä sisältä*”.

*Ulla: kriitikko*

Ullan narratiivi on kritiikkiin verhottu kertomus epätietoisuudesta ja turhautumisesta. Mahdollistava johtajuus nähdään sivuseikkana tapahtumaketjussa, jossa koko voimaannuttamista mahdollistavan kehittämishankkeen tarpeellisuus kyseenalaistetaan. Tapahtuneet muutokset koetaan pieninä ja pintapuoleisina, vaikka edistysaskeleita nähdäänkin. Työyhteisön tulisi olla aktiivisempi ja ajaa muutosta jämäkämmin sisältä käsin, johdon puolelta.

*Juha: käytännönläheinen*

Juhalle mahdollistava johtajuus on työyhteisön toimivuutta, se on potentiaalien narratiivi, jossa pyritään yksilökeskeiseen mahdollisuuksien tunnistamiseen ja tunnustamiseen. Avoin keskustelu ja vapaa yhdessä tekeminen nousevat uudenlaisen työyhteisön toiminnan tärkeiksi osa-alueiksi. Prosessi on hidas, ja haasteena on saada ihmiset tunnistamaan uudistuvat toimintamallit ja niissä tapahtunut muutos.

*Kaisa: ideoija*

Kaisan narratiivi on optimistinen kehityskertomus, jossa mahdollistava johtajuus nähdään välineenä jakaa, ottaa ja antaa valtaa, vastuuta ja vapautta. Mahdollistava johtajuus kuuluu kaikille, ei vain esimiehille; se näkyy kaikkien työntekijöiden toiminnassa. Se on myös itsensä johtamista, jolla saa ”*henkistä selkänöjää*” päästää irti vanhoista rooleista. Tulevaisuus on omissa käsissä, sitä luodaan tässä ja nyt.

Mahdollistavan johtajuuden narratiivit ovat osittain yhteisiä ja osittain erilaisia. Ne esittelevät mahdollistavasta johtajuudesta monta erilaista puolta, joilla kaikilla on kuitenkin sama lähtökohta – ovathan ne koottu samasta organisaatiosta samana hetkenä. Teoreettiselta pohjalta katsottaessa näkökulmat mahdollistavaan johtajuuteen olivat välillä hyvinkin yhteneväisiä. Taulukossa 2 olen vertaillut narratiiveista löytyneitä käytännön esimerkkejä mahdollistavan johtajuuden teoriaan luvussa III käsittelemäni jaon mukaisesti.

## Mahdollistavan johtajuuden teoria ja käytäntö.

<i>Teoria</i>	<i>Käytäntö</i>	<i>Esimerkkejä</i>
<i>Mahdollistava organisaatio</i>	Fyysisen hierarkian mataluus. Työympäristön fyysinen muutos kohti avoimempaa toimistoa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suljetut ovet auki</li> </ul>
	Psyykkisen hierarkian mataluus. Tehtävien tarkastelu yksikkörajojen sijaan asiakokonaisuuksina. Asiantuntijakulttuurista kohti uudistuvaa, mahdollistavaa narratiivia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kohdataan käytävillä, kierrellään osastolla</li> </ul>
<i>Johtaja - johtajuus</i>	Johtajaa kaivataan ja tarvitaan. Johtaja antaa virallisen suunnan, mutta varottava luisumasta vanhanmalliseen auktoriteettiin. Myös viralliselta johdolta tuki mahdollistavalle johtajuudelle.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työnkierto, vastuualueiden vaihtaminen</li> </ul>
	Oma johtajuus on itse otettava. Vapauksia on enemmän kuin ymmärretäänkään.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puheenjohtaja ei istu pöydän päässä</li> </ul>
<i>Vastuunanto – ja otto</i>	Liian helposta työstä vastuunottoon. Jokaisella on vastuu muutoksesta, vastuun ulkoistaminen estää muutoksen. Esimieheltä ei tarvita mandaattia kaikkiin tehtäviin. Mahdollisuus päättää omista työtehtävistään ja niiden suorittamisesta lisää sitoutumista.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiertävät puheenvuorot kokouksissa</li> </ul>
<i>Vuorovaikutus</i>	Dialogin harjoittelu kokouksissa ja mikrokosmoksissa. Kysymyksiä enemmän kuin vastauksia. Yhteistyö vapaampaa ja rennompaa. Toimiva rakentavan palautteen kulttuuri tärkeää jotta muutos mahdollistuu.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientaatiot päivän tai kokouksen alussa</li> <li>• Avun kysyminen</li> </ul>
<i>Yhdessä oppiminen ja kasvaminen</i>	Uudet yhteisöllisen tekemisen ja vuorovaikutuksen alustat, joissa voidaan turvallisesti tehdä kokeiluja. Ratkaisun etsimisen sijaan pohtiva dialogi ja pysähtyminen. Juhlitaan onnistumisia, ei jäädä kiinni epäonnistumisiin. Muutokset työyhteisössä näkyviksi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ihmettely</li> <li>• Rohkeus toteuttaa uusia malleja vaikka kaikki eivät ole vielä mukana</li> </ul>
<i>Tietoisen muutoksen prosessi</i>	Sisäisen tilan tarkkailu ja suuntaaminen. Pysähtyminen arjen keskellä. Muutos on liukumista, sitä on aktiivisesti ylläpidettävä.	

Taulukko 2.

Mahdollistavan johtajuuden narratiiveissa käsiteltiin kaikkia niitä osa-alueita, jotka teoreettiseen viitekehykseen olen koonnut. Haastateltavat puhuivat asioista osittain omilla termeillään, mutta yhtäläisyydet teorian kanssa olivat silti selkeitä. Esimerkiksi kaksinkertaista oppimista kukaan ei maininnut juuri sillä nimellä, mutta muun muassa Kaisa puhui aiheesta useaan otteeseen. Voimaantumisesta haastatteluissa ei juurikaan keskusteltu, sillä tutkimuksellisten painotusten vuoksi niissä keskityttiin nimenomaisesti mahdollistavan johtajuuden käytäntöihin. Olen kuvaillut mm. kehittämishanketta ja voimaantumisprosessia sanalla *spiraalimainen* – samaa mielikuvaa voidaan soveltaa myös tämän tutkimuksen mahdollistavan johtajuuden teoriaan ja käytäntöön. Haastatteluissa ja narratiiveissa mahdollistavan johtajuuden käytäntö ja teoria muuntautuivat ja sekoittuivat vuorovaikutuksen, analyysin ja tulkintojen keskellä. Kokoamani mahdollistavan johtajuuden teoreettinen viitekehys pohjautuu Valtion työmarkkinalaitoksen kehittämisprosessin määrittelemille osa-alueille, ja teoriasta keskusteleminen taas muokkaa arjessa olevia käytänteitä, jotka puolestaan muokkaavat taas teoriaa. Muutoksesta onkin tullut pysyvä tila paitsi organisaatioissa, myös niiden tutkimuksessa.

Jos määritellään, että onnistuneen ja epäonnistuneen muutosprosessin erottaa kommunikaatiosta, on Valtion työmarkkinalaitoksen kehittämishanke erityisen onnistunut. Mahdollistava johtajuus on tuonut Valtion työmarkkinalaitokseen etenkin vuorovaikutuksellisia keinoja, joiden kautta voidaan vaikuttaa myös muihin johtajuuden osa-alueisiin: vastuunottoon, sitoutumiseen ja oppimiseen. Työntekijät kohtaavat toisensa uudella tavalla niin virallisissa kuin epävirallisissakin tilanteissa. Mikrokosmokset, vaikkakin omalla laillaan strukturoituna, ovat olleet juuri se pieni palanen villiä, järjestäytymätöntä organisaatiota, jota työntekijät ovat tarvinneet uskaltaakseen altistaa itsensä kokeiluille ja avoimelle dialogille. Keskusteluissa ja kokouksissa sallitaan enemmän kysymyksiä kuin vastauksia: toteavasta keskustelusta on siirrytty ihmettelyyn. Dialogin nelikentän eri osissa liikutaan tarpeen mukaan. Toisia kuunnellaan avoimesti ja uskallus mielipiteiden esittämiseen on kasvanut. Toisten mielipiteet nähdään oppimisen ja kasvamisen mahdollisuuksina, ei ristiriitoina tai arvosteluna: yksittäisistä asiantuntijoista ollaan siirtymässä yhteiseen asiantuntijuuteen. Oman näkemyksen kohdalla pysähdytään: onko tämä se toimivin ja hyödyllisin malli, jolla haluan lähteä rakentamaan tätä keskustelua. Oman sisäisen tilan tarkkailu ja suuntaaminen on toisilla jo käytössä, toiset vielä harjoittelevat sitä.

Osallistuminen muutokseen, mahdollistavien käytänteiden luominen yhdessä kehityspäivillä ja mikrokosmoksissa, sitouttaa työntekijät organisaatioon ja saa heidät tuntemaan itsensä arvostetuiksi. Mahdollisuus osallistua avoimeen tarinoiden kerrontaan, saada oma äänensä

kuuluviin, innostaa työntekijöitä ottamaan uudenlaista vastuuta työstään. Yhteisten merkitysten kautta luodaan yhdessä myös uusia toimintamalleja. Keskustelusta, narratiiveista, tulee osa itse muutosta. Kehittämishankkeen sisäsyntyisyyden ja tietoisien muutoksen prosessin myötä toimintamallien muutoksia, tai esimerkiksi uusia arvoja, ei tarvitse jalkauttaa työyhteisöön. Toimintamalleja uudistetaan sisäisesti, jolloin käytänteet leviävät organisaatioon luonnollisesti, ilman erillisiä prosesseja. Myös Valtion työmarkkinalaitoksen fyysiset rakenteet ovat muuttumassa mahdollistavimmaksi: organisaatio siirtyi haastattelujen jälkeen yksittäisistä toimistohuoneista avokonttorimaisempaan tilaan. Johdolle kuulunut suurin huone annettiin yhteistyötilaksi.

Rakentavan palautteen teema ilmeni narratiiveissa usein, sillä se oli haastattelujen aikaan esillä organisaatiossa. Uusia toimintamalleja palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen oltiin juuri silloin kehittämässä. Tämä kertoo toisaalta siitä, miten narratiivi on aina aikaan ja paikkaan sidonnainen tarina. Toisaalta tämä on kuitenkin ajasta riippumatta tärkeä havainto: muutosta kohti mahdollistavaa johtajuutta on itse ajettava, jokaisen on aktiivisesti edistettävä uusia toimintamalleja organisaatiossa. Yksinkertaisimmillaan se voi olla esimerkkinä toimimista, onnistumisten juhlimista ja epäonnistumisissa kannustamista. Arjessa uudistuva toimintakulttuuri saattaa luisua takaisin vanhaan, joten muutosta on pidettävä yllä aktiivisesti. Vastuu mahdollistavasta johtajuudesta on kaikilla.

Tutkimukseni lopputuloksessa minulle yllättävintä oli, miten pienistä konkreettisista asioista mahdollistavassa johtajuudessa välillä onkaan kyse. Jo yksinkertainen mielipiteen kysyminen tai oven avaaminen saattaa johtaa lumipallomaisesti kohti yhä suurempia vuorovaikutuksellisia muutoksia. Siksi onkin tärkeää tehdä uudet toimintamallit näkyviksi ja harjoittaa niitä pitkäjänteisesti. Muutos rakentuu yhdessä, mutta kaikilla on siitä oma vastuunsa. Tapoja toteuttaa mahdollistavaa johtajuutta on yhtä monta kuin työntekijöitäkin. Jokaiselle löytyy omat sopivat toimintamallinsa, kun vain niille antaa mahdollisuuden. Tätä osa-aluetta voisi pohtia myös laajemmin mahdollistavan johtajuuden teoreettisen pohjan kannalta: abstraktien sisäisten tilojen ja dialogisten säiliöiden tueksi työntekijöille tulisi antaa myös konkreettisia käytännön keinoja toteuttaa mahdollistavaa johtajuutta, tehdä selväksi, miten sisäisten mallien tarkastelu tapahtuu käytännössä, ja mitä hyötyä siitä on sekä työntekijälle itselleen että työyhteisölle kokonaisuutena.

Vaikka yllä puntaroinkin kehittämishankkeen onnistumista, ei tutkimukseni tarkoitus ole arvioida, kuinka ”hyvin” tai ”huonosti” toimintakulttuurien uudistumisprosessi on Valtion työmarkkinalaitoksessa edennyt. Tarkoitus ei myöskään ole arvioida, kuinka ”hyvin” tai ”huonosti”

haastateltavat ovat sisäistäneet mahdollistavan johtajuuden teorian. Tutkimukseni arvo piilee sinänsä neutraalissa (vaikkei tietenkään puolueettomassa) mahdollistavan johtajuuden teoriapohjan kokoamisessa, sekä erilaisten käytännön näkökulmien esittelemisessä. Ennen tutkimuksen aloittamista en tiennyt mahdollistavasta johtajuudesta mitään, vaikka aihepiirin osa-alueet olivatkin monella tapaa minulle tuttuja. Tutkimuksen edetessä, haastatteluja tehdessä ja analysoitaessa sekä yhä uusiin lähdemateriaaleihin tutustuttaessa tietämykseni syveni, muuntui ja muokkaantui vähitellen siksi kokonaisuudeksi, jonka tässä esittelen.

Tutkimukseni ei ole kaikenkattava eikä lopullinen. Se on vasta ensiaskel mahdollistavan johtajuuden tutkimiselle organisaatioissa ja työyhteisöissä. Itselleni tämän tutkimuksen tekeminen on avannut aivan uudenlaisia näkökulmia niin johtajuuteen, vuorovaikutukseen kuin oppimiseenkin liittyen. Tämä on vasta alku tulevalle matkalleni mahdollistavan johtajuuden ja organisaatioiden kehittämisen parissa. Narratiivisessa tutkimuksessa otan tutkijana riskin: asetan itseni arvioitavaksi, alistan omat analyysini ja mielipiteeni muiden pohdittavaksi. Tutkimukseni arvo punnitaan sen lukijoiden silmien kautta: herättelee se? Onko tutkimukseni selkeä, onko se innostava? Liikuttaako se, ihmetyttääkö se? Tutkimukseni arvo on siinä, mitä se antaa lukijalleen. Toivon, että tutkimukseni on selventänyt kuvaa mahdollistavasta johtajuudesta myös sinulle lukijana, sekä tuonut uusia näkökulmia narratiivisuuteen organisaatioiden tutkimuksessa. Erityisesti toivon, että tutkimukseni innostaa lukemaan lisää kirjallisuutta aiheeseen liittyen ja tutkimaan aihetta eteenpäin.

## **2. Totuus ja tarina**

Omia tutkimuksellisia valintojani sekä tutkijan etiikkaa olen selventänyt erityisesti luvussa I kappaleissa 1, 5 ja 6 sekä luvussa II kappaleessa 1.3. Olen sijoittanut tutkimukseni kontekstiin esittelemällä kirjallisuutta aihepiirieni lähialueilta. Tutkimuksellisten rajausten vuoksi moni mielenkiintoinen ja laaja aihepiiri käsiteltiin verrattain lyhyesti. Tämä oli välttämätöntä tutkimuksen pituuden ja hallittavuuden kannalta. Olen kuitenkin pyrkinyt jokaisessa kohdassa esittelemään sekä kirjallisuutta, johon valitsemani teoriat pohjautuvat että lisälähteitä, joihin lukija voi tukeutua halutessaan tietää aiheesta enemmän. Toivottavasti nämä tutkimukselliset rajaukset eivät sekoita tarkkaavaista lukijaa.

Narratiivisessa tutkimuksessa objektiivisuuden ollessa vain näennäistä, tulee tutkijan pyrkimyksenä olla tutkimuksen tieteellisen tason ja yleistettävyyden kartoittaminen kertomalla paitsi se, mitä tutkimuksesta löytyi, myös se, mitä siitä jätettiin pois. Käyn seuraavaksi läpi niitä tutkimuksen

tekoon ja erityisesti tutkimusmateriaalin kokoamiseen liittyviä tekijöitä, joilla voi olla merkitystä tutkimuksen lopputuloksen kannalta. Analysoin narratiiveja niiden kokoamista sivulla 26 esittelemäni kuvion 1 mukaisesti.

Tutkimukseni *sosiokulttuurinen konteksti* oli byrokraattinen valtion organisaatio, joka oli hiljattain käynyt läpi voimaantumista mahdollistavan toimintaprosessien kehittämishankkeen. Tämä määritteli osaltaan tutkimuksen rajoituksia: mahdollistavan johtajuuden teoriassa (neutraalissa mutta silti puolueellisessa totuudessa) keskityin niihin osa-alueisiin, jotka VTML:ssä oli nostettu esiin tärkeimpinä elementteinä. Toisaalta tämä mahdollisti tutkimuksen tekemiselle mahdollisimman yhteneväisen lähtökohdan ja yhteneväiset merkitykset tutkimuskohteen, haastateltavien, kanssa. Näin ymmärrykseni haastatteluaineistosta oli syvempää, eikä perustunut arveluihin. *Narratiivisuus* tutkimusmenetelmänä puolestaan asetti tutkimukselle omat rajoituksensa – mutta myös tarjosi mahdollisuuksia, joita muilla tutkimusmetodeilla ei olisi voinut hyödyntää. *Tarinat* pyrin tuomaan esiin niin autenttisesti kuin ne kerrottiin. Olen pyrkinyt erottelemaan oman ääneni haastateltavien äänistä. Nämä erot selvittämällä sekä tutkimusvalintani selkiyttämällä *analyysini* pysyy todennettavana.

Valitsin tutkimukseeni narratiivisen otteen, koska sen avulla voidaan tutkia organisaation vuorovaikutusta ja muutoksen rakentumista sellaisin kvalitatiivisin menetelmin, joihin numerot eivät yllä. En pyrkinyt löytämään mahdollistavasta johtajuudesta yhtä totuutta tai edes viittä: jokainen kokoamani ja analysoimani narratiivi on omanlaisensa, eikä yksikään ole todempi kuin muut. Näiden viiden tarinan tutkiminen ei myöskään sulje pois kaikkia niitä muita ääniä organisaatiossa, jotka tällä kertaa jäivät kuulematta. Näistä viidestä narratiivista löytyi kuitenkin jo niin paljon samoja elementtejä, että voin sanoa tutkimustulosten olevan luotettavia ja tiettyyn rajaan asti yleistettäviä. Samoin kuin tutkimuksen lähdemateriaali kyllääntyi, kunnes uusi lähde ei enää tuottanut lisäarvoa tutkimukselliseen teoriapohjaan, kyllääntyivät myös tarinat mahdollistavasta johtajuudesta: esimerkit alkoivat toistaa toisiaan ja näin tutkimuksessa oli saavutettu piste, jossa voin tutkijana todeta, että aineisto on yleistettävissä. Jos tutkimuksessani olisi ollut viisi eri haastateltavaa, olisin todennäköisesti saanut viisi uutta narratiivia, joilla kaikilla olisi kuitenkin ollut yhteinen pohja tässä tutkimuksessa esiteltujen tarinoiden kanssa. Haastattelut tuntuivat tutkimuksellisesti sopivan mittaisilta. Haastateltavat alkoivat toistaa samoja teemoja paitsi itsenäisesti, myös toisiinsa verrattuna, joten voidaan todeta että tietynlainen kerrannaisvaikutus haastatteluilla on saavutettu. Haastatteluiden sopivan pituuden vuoksi ne myös hyödynnettiin lähes kokonaan. Haastattelujen sisällöstä jätin tietoisesti analysoimatta vain muutaman osion, joita en

sisällyttänyt muodostamiini narratiiveihin. Nämä osa-alueet olivat kiinteästi Valtion työmarkkinalaitoksen käytännön toimintaan liittyviä yksityiskohtia, jotka eivät ole yleistettävissä. Niiden tutkimuksellinen arvo oli pieni, ja toisaalta niiden tarkempi analysointi ilman syvällisempää perehtymistä VTML:n byrokraattiseen toimintaan olisi ollut mahdotonta. Nämä osiot kattoivat tutkimusmateriaalista yhteensä muutaman minuutin.

Analysoin tekemäni haastattelut ja niiden litteroinnit useaan otteeseen (kts. s. 12). Suurin ero analyysien välillä muodostui kokonaisuuden hahmottamisessa. Tämä on luonnollista: mitä enemmän aihepiiriin syvennyy, sen paremmin pystyy muodostamaan yhteyksiä asioiden välille ja muodostamaan kokonaisuuksia näistä yksittäisistä tarinan palasista. Ensimmäisillä analyysikerroilla keskityin haastateltujen omiin narratiiveihin: minkälaisen tarinan he kertoivat mahdollistavasta johtajuudesta. Myöhemmin kiinnitin enemmän huomiota tarinoiden eroihin ja yhtäläisyyksiin.

Narratiivit ovat erilaisia ja erimittaisia, koska kerrotut tarinat olivat erilaisia ja erimittaisia. Jokaisesta narratiivista nousi esiin kolme alaosiota, mutta se oli sattumaa – yhtä hyvin niitä olisi voinut olla eri määrä. En tutkijana näe syytä, miksi narratiiveja pitäisi pakottaa samanlaiseen muotoon. Joku toinen tutkija olisi voinut jättää Martin osion pois tutkimuksesta, koska siinä ei ollut ääntä ja materiaalia oli muutenkin enemmän kuin tarpeeksi. Halusin kuitenkin ehdottomasti ottaa sen mukaan, koska toisaalta se osoittaa tutkijan inhimillisyyttä, erehtyväisyyttä ja haavoittuvuutta, ja toisaalta Martin tarina monelta osin tiivistää muiden narratiivit ja toimii omanlaisena yhteenvetonaan. Mahdollistavan johtajuuden narratiivit kertovat samalla tarinaa itse haastatelluista. Niistä ilmenee halu olla rationaalinen, asiantuntija, uudistuva. Kriittisetkään äänet eivät ole muutosvastarintaa, vaan pohdintaa oman asiantuntijuuden sijoittumisesta uudenlaisen tekemisen kentälle. Asiantuntijuudesta olisikin uskallettava ottaa hyppy tuntemattomaan, astua epävarmuusalueelle jossa uudistuminen on mahdollista. Se vaatii rohkeutta ja vastuunottoa, sekä myös työyhteisön tukea.

Nämä narratiivit eivät ole valmiita eivätkä täydellisiä. Ne ovat tiivistelmiä tuhansista sanoista, eleistä ja äänistä. Nämä kertomukset muuttuvat jokaisella lukemalla, muokkautuvat aina uusin vivahtein ja painotuksin. Eri henkilöiltä tai eri ajassa kerätyt tarinat olisivat olleet erilaisia – mutta ehkä, jopa todennäköisesti, myös tietyiltä osin samoja teemoja toistavia. Näissä narratiiveissa painottuvat kehittämishankkeen läheisyys, kehittämispäivien iskulauseet ja huoli oman antenarratiivin sijoittumisesta vanhan ja uuden vallitsevan kertomuksen välimaastossa.

Jos narratiivia ajatellaan kertomuksena jolla on alku, keskikohta ja loppu, ovat nämä tarinat mahdollistavasta johtajuudesta vasta puolivälissä. Loppua ei ole näkyvissä, vaan tarina jatkuu yhä spiraalimaisena kierteenä mukaillen organisaation uudistumisprosessin jatkumoa. Tämän vuoksi tarinat ovatkin osittain epäjohdonmukaisia ja ristiriitaisia, kertomukset itseään kumoavia tai liioittelevia. Mahdollistavan johtajuuden narratiivien sijaan olisikin mielekkäämpää puhua mahdollistavan johtajuuden antenarratiiveista, tarinoiden aluista, joista on vasta muotoutumassa uusia narratiiveja.

Antenarratiivien kautta ihmiset pyrkivät kontrolloimaan muutosta. Haastatellut kokevat sijoittumattomuuden tuskaa, kun uusi vallitseva narratiivi, uusi uljas organisaatio, ei enää vastaakaan heidän tarinoidensa kaikuun. Toisaalta antenarratiivi on voimaannuttava, kun sen kautta muutosta voidaan tulkita jokainen omasta näkökulmastaan. Antenarratiivi voi olla tarina muutoksesta, sen puolesta tai sitä vastaan – tässä pääsin analysoimaan näitä kaikkia. Yksikään narratiivi ei ollut puhtaasti kritiikitön eikä myöskään pelkästään negatiivinen. Kaikista kertomuksista löytyi lukuisia esimerkkejä mahdollistavasta johtajuudesta käytännössä - ja ennen kaikkea tarinaa siitä, kuinka haastavaa tällainen muutosprosessi kohti uudenlaista toimintakulttuuria voikaan olla. Narratiivi on subjektiivinen käsitys todellisuudesta, osittainen näkemys tapahtuneista muutoksista, koska jokaisella kertojalla on antaa siihen vain oma näkökulmansa. Näitä näkökulmia yhdistelemällä voimme kuitenkin luoda heijastuksen todellisuuden kokonaiskuvasta – emme täydellistä mallia, mutta niin kattavan osan siitä, että sitä voidaan tieteellisesti tutkia ja mahdollisesti myös käytännössä hyödyntää.

Tarinoiden kertominen muutoksesta luo sitä samalla. Tarinat muokkautuvat vuorovaikutuksessa ja samalla muutos tulee näkyväksi ja muuntautuu. Työntekijät jakavat keskenään tietoa ja luovat yhdessä merkityksiä menneille tapahtumille ja tulevaisuuden suunnille. Kertoessaan näitä mahdollistavan johtajuuden narratiiveja haastateltavat myös samalla loivat niiden mukanaan tuomaa muutosta organisaatiossa ja kuvaa itsestään mahdollistavan johtajuuden harjoittajina. Vaikka varsinaisia sankaritarinoita tai tragedioita en narratiiveista eritellytkään, olivat niiden luokittelut (johtaja, ideoija) selvästi nähtävissä jo ensimmäisillä analysointikerroilla. Tarinan kertojilla oli jokaisella oma motiivinsa tarinaan, hahmo itselleen, jonka he ehkä tietämättäänkin olivat valmistelleet ja jossa he myös pysyivät, jopa ristiriitaisuuksiin asti. Pitää kuitenkin muistaa, että tarinoita kertova organisaatio ei välttämättä itsessään ole avoin. Voidaankin pohtia, pakottaako Valtion työmarkkinalaitos kaikkia kertomaan samaa tarinaa mahdollistamisesta ja voimaantumisesta? Haitallista tämä on etenkin siitä näkökulmasta, että mahdollistaminen on pitkälti



sisäsyntyistä. Tällaisen toimintamallin, jopa elämänfilosofian, ulkoistaminen ei pidemmän päälle ole organisaatiolle sitouttava, saati sitten kestävä ratkaisumalli. Yksi totuus ja yksi fakta ovat tarinankerronnan vihollisia. Siksi on erityisen tärkeää, että johto antaa tilaa myös vallitsevasta narratiivista eriäville äänille. Parhaimmillaan mahdollistavan johtajuuden organisaatiossa työntekijöiden ja organisaation narratiivit kohtaavat ja kietoutuvat yhteen yhä uusiksi tarinoiksi, näkökulmiksi ja yhdessäluomisen ja kasvun mahdollisuuksiksi.

### **3. Jatkoa ajatellen**

Ajallisesti ja tilallisesti rajallinen tutkimus aiheuttaa aina omat haasteensa tieteen harjoittamiselle. Tässäkin tutkimuksessa olen joutunut tekemään kompromisseja käsiteltävien aihepiirien suhteen. Tutkimukseni lopuksi esittelen vielä kaksi aihepiiriä, jonka kautta tätä tutkimusta voi analysoida, tulkita ja jatkaa eteenpäin.

Tieteellisesti ja tutkimuksellisesti erityisen kiinnostavaa olisi tarkastella, millaisena tutkimuskohteen eli Valtion työmarkkinalaitoksen työyhteisön arki tällä hetkellä näyttäytyy, ja verrata sitä tämän tutkimuksen tuloksiin. Jonkin verran osviittaa kehittämishankkeen tuloksista löytyy Takasen (2013) väitöskirjasta sekä itse hankkeesta kertovasta kirjasta (Takanen & Petrow 2010 ja 2013). Kiinnostavaa tässä olisikin tutkia, miten mahdollistava johtajuus näkyy Valtion työmarkkinalaitoksen arjessa tällä hetkellä? Mistä antenarratiiveista on tullut osa suurempia kertomuksia ja mitkä eivät ole jääneet elämään? Onko muutos edennyt sisäisten mallien tasolle, vai onko edistysaskelten sijaan liu’uttu taaksepäin?

Suomen julkisessa hallinnossa voimaantumisen mahdollistaminen ja mahdollistavan johtajuuden käytänteet on otettu yhdeksi tulevaisuuden suuntaviivaksi (Sitra 2009, Niiniluoto 2009). Toinen innostava jatkotutkimuksen kohde olisikin soveltaa tämän tutkimuksen mahdollistavan johtajuuden teoreettista pohjaa ja tutkimustuloksia johonkin toiseen julkiseen, tai miksei myös yksityiseen, organisaatioon: minkälaisia mahdollistavan johtajuuden narratiiveja sieltä löytyisi? Minkälaista mahdollistavaa johtajuutta löytyy ja voidaan harjoittaa organisaatiossa, joka ei ole käynyt läpi tämänkaltaista kehittämishanketta? Tulevaisuuden Suomea rakennetaan luottamukseen ja vuorovaikutukseen perustuvassa, mahdollistavan johtajuuden yhteisössä – mutta miten se toteutuu käytännössä?

# LÄHTEET

Anderson, Donald. (2005) What You'll Say is? Represented Voice in Organizational Change Discourse. *Journal of Organizational Change Management*. 18/1, p. 63-77.

Andrews, Molly & Squire, Corinne & Tamboukou, Maria. (2008) What is Narrative Research? *Teoksessa Doing Narrative Research*. SAGE Publications: California.

Argyris, Chris. (1991) Teaching Smart People How To Learn. *Harvard Business Review*. 5-6/1991, p. 99-109.

Argyris, Chris. (1998) Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review*. 76/3, p. 98-105.

Argyris, Chris. (2002) Double-Loop Learning, Teaching and Research. *Academy of Management Learning & Education*. 1/2, p. 206-218.

Argyris, Chris. (2004a) Reflection and Beyond in Research on Organizational Learning. *Management Learning*. 35/4, p. 507-209.

Argyris, Chris. (2004b) *Reasons and Rationalizations: The Limits to Organizational Knowledge*. Oxford University Press: Oxford.

Aristoteles. (350 EAA) *Περὶ ποιητικῆς*. Kääntänyt S. H. Butcher 1902. Saatavissa Project Gutenbergin kautta: <http://onlinebooks.library.upenn.edu/webbin/gutbook/lookup?num=1974> (tarkastettu 1.6.2014)

Bakhtin, Mikhail. (1984) *Problems of Dostoevsky's Poetics*. Transl. Caryl Emerson. University of Minnesota Press: Minneapolis, MN.

Bakhtin, Mikhail. (1986) *Speech Genres and Other Late Essays*. Transl. Vern McGee. University of Texas Press: Austin, TX.

Barge, J. Kevin. (2004) Antenarrative and Managerial Practice. *Communication Studies*. 55/1, p. 106-27.

Beairisto, Bruce & Ruohotie, Pekka. (2003) Empowering Professionals as Life Long Learners. In B. Bearisto, M. Klein & P. Ruohotie (Eds.), *Professional Learning and Leadership*. University of Tampere: Research Centre for Vocational Education.

Beer, Michael & Eisenstat, Russel & Spector, Bert. (1990) Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*. 11-12/1990, p. 158-166.

Beer, Michael. (2001) How to Develop an Organization Capable of Sustained High Performance: Embrace the Drive for Results-Capability Development Paradox. *Organizational Dynamics*. 29/4, p. 233-247.

Boje, David M. (1991a) Consulting and Change in the Storytelling Organization. *Journal of*

Organizational Change Management. 4/3, p. 7-17.

Boje, David M. (1991b) The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-supply Firm. *Administrative Science Quarterly*. 36/1, p. 106-126.

Boje, David M. (1995) Stories of the storytelling organization – a postmodern analysis of Disney as Tamara-land. *Academy of Management journal*. 38/4, p. 997-1035.

Boje, David M. (2001) *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. SAGE Publications, London.

Boje, David M. & Baskin, Ken. (2011) Our organizations were never disenchanted: Enchantment by design narratives vs enchantment by emergence. *Journal of Organizational Change Management*. 24/4, p. 411-426.

Boje, David M. & Luhman, John & Baack, Donald. (1999) Stories and Encounters Between Storytelling Organizations. *Journal of Management Inquiry*. 8/4, p. 340-360.

Brown, Andrew. (2000) Making Sense of Inquiry Sensemaking. *Journal of Management Studies*. 37/1, p. 45-75.

Brown, Andrew & Gabriel, Yiannis & Gherardi, Silvia. (2009). Storytelling and Change: An Unfolding Story. *Organization*. 16/3, p. 323-333.

Brown, Andrew & Humphreys, Michael & Gurney, Paul (2005) Narrative, Identity and Change: A Case Study of Laskarina Holidays. *Journal of Organizational Change Management*. 18/4, p. 312-326.

Brown, Andrew & Stacey, Patrick & Nandhakumar, Joe. (2008) Making Sense of Sensemaking Narratives. *Human Relations*. 61/8, p. 1035-1062.

Bruner, Jerome. (1986) *Actual Minds, Possible Worlds*. Harvard University Press: Cambridge, MA.

Bryant, Melanie. (2006) Talking about change: Understanding employee responses through qualitative research. *Management Decision*. 44/2, p. 246-258.

Buchanan, David & Patrick Dawson. (2007) Discourse and audience: organizational change as a multi-story process. *Journal of Management*. 44/4, p. 669-686.

Butler, Joseph. (1736) *Analogy of Religion, Natural and Revealed*. Saatavissa Universal Library Archiven kautta: <https://archive.org/details/analogyofreligio025829mbp> (tarkastettu 1.6.2014)

Butler, Judith. (2005) *Giving an Account of Oneself*. Fordham University Press.

Chan, Yuen & Taylor, Robert & Markham, Scott. (2008) The role of subordinates' trust in a social exchange-driven psychological empowerment process. *Journal of Managerial Issues*. 20/4.

Clegg, Stewart & Kornberger, Martin & Rhodes, Carl. (2004) Noise, Parasites and Translation: Theory and Practice in Management Consulting. *Management Learning*. 35/1, p. 31-44.

- Czarniawska, Barbara. (1998) *A Narrative Approach to Organization Studies*. Qualitative Research Methods Series 43. SAGE Publications: California.
- Czarniawska, Barbara. (2009) *Narratives in Social Science Research*. SAGE Publications: California.
- Czarniawska, Barbara. (2000) *Uses of Narrative in Organization Research*. GRI Report 2000:5. Göteborgin yliopisto.
- Czarniawska, Barbara & Mazza, Carmelo. (2003) Consulting as a liminal space. *Human Relations*. 56/3, p. 267-290.
- Dailey, Stephanie & Browning, Larry. (2014) Retelling Stories in Organizations: Understanding the Functions of Narrative Repetition. *Academy of Management Review*. 39/1, p. 22-43.
- Essers, Juup. (2012) Re-writing the organization: the ideological deadlock of narrative methodology. *Journal of Organizational Change Management*. 25/2, p. 332-351.
- Ford, Jeffrey & Ford, Laurie. (1995) The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations. *The Academy of Management Review*. 20/3, p. 541-570.
- Foucault, Michael. (1977) *Discipline and Punish*. Pantheon: New York.
- Gabriel, Yiannis. (1995) The Unmanaged Organization: Stories, Fantasies and Subjectivity. *Organization Studies*. 16, p. 477-502.
- Gabriel, Yiannis. (2008) Seduced by the text: the desire to be deceived in story, memoir and drama. *Tamara Journal*. 7/2, p. 154-67.
- Hakimi, Natalia. (2009) *Leader Empowering Behaviour: The Leader's Perspective*. Understanding the Motivation behind Leader Empowering Behaviour. Erasmus Research Institute of Management. PhD Series in Research in Management.
- Hatch, Mary. (1997) *Organization Theory: Modern, Symbolic-Interpretive and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Heifetz, Ronald. (1998) *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.
- Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina. (2005) *Voimaantuminen työyhteisön haasteena*. WSOY.
- Helsingin Sanomat. (7.12.2012) Nelskylä, Lena (toim.): Supercell rynnii eteenpäin barbaarimaisella tahdilla. Saatavissa: <http://bit.ly/1hy8ViJ> (tarkastettu 1.6.2014)
- Helsingin Sanomat. (24.2.2014) Hänninen, Jyri (toim.): Asiantuntija- ja konsulttipalvelut nielevät pääkaupunkiseudulla vuosittain yli sata miljoonaa euroa. Saatavissa: <http://bit.ly/1q0guI3> (tarkastettu 1.6.2014)
- Herrenkohl, R. & Judson, G & Heffner, J. (1999) Defining and Measuring Employee Empowerment. *Journal of Applied Behavioral Science*. 35/3, p. 379-389.

- Hornstein, Henry. (2004) Empowerment and Process Consultation: Two Sides of the Same Coin. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*. 9/1.
- Hutchens, David. (2009) Applications of Narrative and Storytelling as an Organizational Discipline. Saatavissa: <http://bit.ly/1iKdtrh> (tarkastettu 1.6.2014)
- Hyvärinen, Matti. (2006) Kerronnallinen tutkimus. Saatavissa: [http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen\\_tutkimus.pdf](http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen-Kerronnallinen_tutkimus.pdf) (tarkastettu 1.6.2014)
- Isaacs, William. (1993) Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*. 22/2, p. 24-39.
- Isaacs, William. (2001b) Toward an Action Theory of Dialogue. *International Journal of Public Administration*. 24/7-8, p. 709-748.
- Isaacs, William. (2001a) Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Talentum. Gummerrus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Jabri, Muayyad. (2004) Change as Shifting Identities: A Dialogic Perspective. *Journal of Organizational Change Management*. 17/6, p. 566-577.
- Jacobs, Claus & Heracleous, Loizos. (2005) Answers for questions to come: reflective dialogue as an enabler of strategic innovation. *Journal of Organizational Change Management*. 18/4, p. 338-352.
- Jeffcutt, Paul. (1994) The Interpretation of Organization: A Contemporary Analysis And Critique. *Journal of Management Studies*. 31/2, p. 225-250.
- Jiwei, Ci. (1999) Disenchantment, Desublimation, and Demoralization: Some Cultural Conjunctions of Capitalism. *New Literary History*. 30/2, p. 295-324.
- Järvinen, Tomi. (2009) Voimaantumisen (empowerment) arvioinnin haasteita. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*. 11/1, p. 8-17.
- Jørgensen, Kenneth & Boje, David M. (2010) Resituating narrative and story in business ethics. *Business Ethics: A European Review*. 19/3, p. 253-264.
- Koberg, Christine & Boss, R. Wayne & Senjem, Jason & Goodman, Eric. (1999) Antecedents and outcomes of empowerment. *Group & Organizational management*. 24/1, p. 71-91.
- Kornberger, Martin & Stewart, Clegg & Carter, Chris. (2005) Rethinking the Polyphonic Organization: Managing as Discursive Practice. *Scandinavian Journal of Management*. 22/2006, p. 3-30.
- Lindgren, Göran. (2008) Johtaminen ja johtajuus. Suomen reserviupseeriliitto Ry. Multiprint, Espoo.
- Locke, John. (1690). *An Essay Concerning Humane Understanding*. Saatavissa Project Gutenbergin kautta: <http://www.gutenberg.org/ebooks/10615> ja <http://www.gutenberg.org/ebooks/10616> (tarkastettu 1.6.2014)
- Lyotard, Jean-François. (1984) *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. Manchester

University Press: Manchester.

Mehrabani, Shadi & Shajari, Maziar. (2013) Relationship between Employee Empowerment and Employee Effectiveness. *Service Science and Management Research (SSMR)*. 2/4, p. 60-68.

Morson, Gary. (1994) *Narrative and Freedom. The Shadows of Time*. Yale University Press.

Mushipe, Zucarashe. (2011) Employee Empowerment and Job Satisfaction: A Study of the Employees in the Food Manufacturing Sector in Zimbabwe. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3/8, p. 18-41.

Niiniluoto, Ilkka. (2009) Onko maallamme malttia voimaantua? *Valtiotyönantaja*. 2/2009.

Northouse, Peter. (2003) *Leadership – Theory and practice*. SAGE Publications: Thousand Oaks, CA.

Osbaldeston, Michael. (1993) Empowerment: Changing the Corporate mindset. Conference. Transcript of Chairman's opening remarks. London. 31.3.1993.

Pedersen, Anne. (2009) Moving Away from Chronological Time: Introducing the Shadows of Time and Chronotopes as New Understandings of 'Narrative Time'. *Organization*. 16/3, p. 389-406.

Phillips, Nelson. (1995) Telling Organizational Tales: on the Role of Narrative Fiction in the Study of Organizations. *Organization Studies*. 16/4, p. 625-649.

Phoenix, Ann. (2008) *Analysing Narrative Contexts*. Teoksessa Andrews, Molly & Squire, Corinne & Tamboukou, Maria. *Doing Narrative Research*. SAGE Publications: California.

Polkinghorne, Donald. (1988) *Narrative Knowing and the Human Sciences*. Suny: Albany.

Polkinghorne, Donald. (1995) Narrative Configuration in Qualitative Analysis. *Qualitative Studies in Education*. 8/2, p. 5-23.

Rhodes, Carl. (1996) *Researching Organisational Change and Learning: A Narrative Approach*. The Qualitative Report. 2/4.

Rhodes, Carl, & Brown, Andrews. (2005) Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*. 7, p. 167–188.

Reissner, Stefanie. (2011) Patterns of stories of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. 24/5.

Ricoeur, Paul. (1984) *Time and narrative*, vol. 1. (Translated by K. McLaughlin & D. Pellauer.) University of Chicago Press: Chicago.

Riessman, Catherine. (1993) *Narrative Analysis. Qualitative Research Methods Volume 30*. SAGE Publications: Newbury Park.

Ruohotie, Pekka. (2001) Empowerment – muutoksen ja kasvun edellytys. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*. 1/2001, s. 4-9.

Ruohotie, Pekka. (2004) Minäkäsityksen ja –identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Ammattikasvatuksen aikakauskirja. 1/2004, s. 4-15.

Salmon, Phillida & Riessman, Catherine. (2008) Looking Back on Narrative Research: An Exchange. Teoksessa Andrews, Molly & Squire, Corinne & Tamboukou, Maria. (2008) Doing Narrative Research. SAGE Publications: California.

Sarbin, Theodore. (1986) Narrative Psychology. The Storied Nature of Human Conduct. Praeger: New York.

Scharmer, Otto. (2007) Theory U: Leading from the Emerging Future as it Emerges. Society for Organizational Learning.

Schein, Edgar. (1987) Process Consultation. Volume 2. Lessons for managers and consultants. Addison-Wesley Publishing Company.

Schein, Edgar. (1988) Process Consultation. Volume I. Its role in organization development. 2nd edition. Addison-Wesley Publishing Company.

Senge, Peter. (1996) Leading Learning Organizations. Training & Development. 12-1996, p. 36.-37.

Senge, Peter. (1999) It's the Learning: The Real Lesson of the Quality Movement. The Journal for Quality & Participation. 11-12/1999, p. 34-40.

Senge, Peter & Kaeufer, Katrin. (2000). Creating Change. Executive Excellence. 10/2000, p. 4.-5.

Siitonen, Juha. (1999) Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulu University Library.

Siitonen, Juha & Robinson, Heljä. (2001) Pohdintaa voimaantumisesta. Teoksessa: Lea Järvisalo. (toim.) Muutoksen kautta kasvuun. s. 61-72. Kotilo Ry:n julkaisuja. RT-Print Oy: Pieksämäki.

Siitonen, Juha & Repola, Hannele & Robinson, Heljä. (2002) Havahtuminen työhyvinvoinnin mahdollistamiseen. Empowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämisessä – tutkimushankkeen tulosten esittelyä. Työtieteen laboratorion hankeraportteja No 16. Oulun yliopisto.

Srivastava, Abhishek & Bartol, Kathryn & Locke, Edwin. (2006) Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. Academy of Management Journal. 49/6, p. 1239-1251.

Stensaker, Inger & Meyer, Christine (2012) Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. Personnel Review. 41/1.

Stevenson, William & Greenberg, Dunna. (1998) The Formal Analysis of Narratives of Organizational Change. Journal of Management. 24/6, p. 741-762.

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra (2009) Hautamäki, Antti (toim.) Muutoksen Suomi. Ihmiset muutoksen tekijöinä, instituutiot ihmisten tukijoina. Lönnberg painot: Helsinki.

Sutherland, Riëtte & De Bruin, Gideon & Crous, Freddie. (2007) The Relation Between Conscientiousness, Empowerment and Performance. SA Journal of Human Resource Management. 5/2, p. 60-67.

Takanen, Terhi. (2005) Voimaantuva työyhteisö – miten luomme tulevaisuutta? Sun Innovations: Helsinki.

Takanen, Terhi. (2013) The power of being present at work: co-creative process inquiry as a developmental approach. Aalto University publication series. Doctoral Dissertations, 1799-4934; 52/2013.

Takanen, Terhi & Petrow, Seija. (2010) Kohtaamisten voima: tarina yhdessäluovasta uudistumisesta. Sitran julkaisusarja 209. Edita Prima Oy: Helsinki. (Muokattu toinen painos julkaistu englanniksi 2013 nimellä The Power of Encountering: A Story of Co-Creative Process Inquiry)

Tienari, Janne & Vaara, Eero. (2011) On the narrative construction of multinational corporations: An antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger. Organization Science. 22/2, p. 370-390.

Tsoukas, Haridimos & Chia, Robert. (2005) On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. Organization Science. 13/5, p. 567-582.

af Ursin, Klaus & Pekkola, Elias & Tapaninen, Sirpa. (2011) Konsultoivan otteen käyttö kehittävässä arvioinnissa. Hallinnon tutkimus. 30/4, s. 322-344.

Yolles, Maurice. (2007) The dynamics of narrative and antenarrative and their relation to story. Journal of Organizational Change Management. 20/1, p. 74-94

Weick, Karl E. (1995) Sensemaking in Organizations. SAGE Publications: Thousand Oaks, CA.

Weick, Karl E. (2012) Organized Sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. Human Relations 65:141. SAGE Publications on behalf of The Tavistock Institute.

Zohar, Danah. (1991) Quantum Self. William Morrow Paperback.



*Katso myös:*

Abbott, Andrew. (1990) Conceptions of time and events in social science methods. *Historical Methods*. 23/4, p. 140-150.

Abbott, Andrew. (1992) From causes to events: Notes on narrative positivism. *Sociological Methods & Research*. 20/4, p. 428-455.

Aron, Arthur & Aron, Elaine. (1996). Self and self expansion in relationships. p. 325-344. In: G. Fletcher and J. Fitness (Eds.). *Knowledge structures in close relationships: A social psychological approach* Lawrence Erlbaum Associates: Mahway, NJ.

Bacharach, Samuel & Lawler, Edward. (1998) Political Alignments in Organizations: Contextualization, Mobilization, and Coordination. p. 67-88. In: R. Kramer & M. Neale. *Power and Influence in Organizations*. SAGE Publications: Thousand Oaks, CA.

Barrett, Frank & Thomas, Gail & Hocevar, Susan. (1995) The central role of discourse in large-scale change: a social construction perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*. 31/3, p. 352-72.

Benjamin, Walter. (1999) The storyteller. Reflections on the works of Nikolai Leskov. p. 83–107. Translated by H. Zorn. In: H. Arendt (Eds). *Illuminations*. London: Pimlico.

Bennett, Jane. (2001) *The Enchantment of Modern Life: Attachments, Crossings, and Ethics*. Princeton University Press.

Brewer, Marilynn. (1991) The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 17, p. 475–482.

Brewer, Marilynn. & Gardner, Wendi. (1996) Who is the “we”? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 71, p. 83-93.

Feuille, Peter & Delaney, John. (1993) The individual pursuit of organizational justice: grievance procedures in non-union workplaces. Teoksessa Ferris, G. & Rowland, K. *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 10. JAI Press: Greenwich, CT. p. 187-232.

Fineman, Stephen, Gabriel, Yiannis. & Sims, David. (2009) *Organizing and organizations*. SAGE Publications: London.

Griffin, Larry. (1993) Narrative, event-structure analysis, and causal interpretation in historical sociology. *American Journal of Sociology*. 9/I, p. 1094-1133.

Guba, Egon & Lincoln, Yvonna. (1998) Competing paradigms in social research. Teoksessa N. K. Denzin & Y. S. Lincoln. *The landscape of qualitative research*. p. 195-220. SAGE Publications: London.

Hart, Roderick. (1984) The functions of human communication in the maintenance of public values. Teoksessa Arnold C. & Bowers J. *Handbook of rhetorical and communication theory*: 749–791. Allyn and Bacon: Newton, MA.

Juuti, Pauli. (2013) Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus.

McConkie, Mark & Boss, R. Wayne. (1986) Organizational stories: One means of moving the informal organization during change efforts. *Public Administration Quarterly*. 10, p. 189–205.

Meyer, John & Allen, Natalie. (1997) *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. SAGE Publications.

Näslund, Lovisa, & Pemer, Frida. (2012) The appropriated language: Dominant stories as a source of organizational inertia. *Human Relations*. 65, p. 89–110.

Pelham, Brett. (1993). The idiographic nature of human personality: Examples of the idiographic self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*. 64, p. 665–677.

Polletta, Francesca. (1998) Contending Stories: Narrative in Social Movements. *Qualitative Sociology*. 21/4, p. 419-46.

Polster, Erving. (1987) *Every person's life is worth a novel*. Norton: New York.

Randall, William. (1995) *The stories we are: An essay on self-creation*. University of Toronto Press: Toronto.

Reinilä, Milla. (2009) Miten voimaantumista voidaan mahdollistaa? Fasilitaattorin rooli työyhteisön muutosprosessin tukena. Toiminnallinen tapaustutkimus Valtion Työmarkkinalaitoksessa. Pro gradu – tutkielma. Helsingin yliopisto.

Seila, Annamari. (2008) Organisaatiokulttuuria ylläpitävät perusoletukset muutoksessa: perusoletusten tunnistaminen ja arvottaminen kehittämisprosessin aloitusvaiheessa. Pro gradu – tutkielma. Helsingin yliopisto.

Taylor, Frederick Winslow. (1911) *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers: New York.

Van Dyne, Linn. and LePine, Jeffrey. (1998) Helping and voice extra-role behaviours: evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*. 41/1, p. 108-119.

Walsh, Kate & Bartunek, Jean & Lacey, Catherine. (1998) A Relational Approach to Empowerment. *Journal of Organizational Behavior*. 5, p. 103-126.

Weick, Karl & Putnam, Ted. (2006) Organizing for Mindfulness. Eastern Wisdom and Western Knowledge. *Journal of management inquiry*. 15/3, p. 275-287.

*Julkaisemattomat lähteet, tekijän hallussa.*

*Valtion työmarkkinalaitoksen kehitysprosessiin liittyviä materiaaleja ja muistiinpanoja:*

VTML1: Tukiryhmän toiminnan periaatteita. 20.3.2007.

VTML2: Kulttuurin ja prosessien uudistamisen Learning Cafe. 24.-25.5.2007.

VTML3: Prosessin roolit. 1.11.2007.

VTML4: Osastoinfo. 4.12.2007.

VTML5: Tulevaisuuden menestystarinamme? Yhdessä luomisen päivä 20.11.2007.

VTML6: Puutarhat.

VTML7: Elävän ja uudistuvan toimintakulttuurin kehittämiseen tarkoitettu taulukko.

VTML8: Liite henkilöstöosaston työjärjestykseen 14.1.2009.

*Terhi Takasen Valtion työmarkkinalaitoksen kehitysprosessiin ja väitöskirjan kokoamiseen liittyviä esseitä ja suunnitelmia:*

Takanen, Terhi. (2008b) Millaisia kokemuksia ja tietämisen prosesseja retriitti synnytti – ja miten nämä prosessit loivat todellisuutta? Partisipatorisen toimintatutkimuksen väläys organisaation toimintakulttuurin uudistamisesta. Keskenäinen luonnos. 9/2008.

Takanen, Terhi. (2008c) Onko voimaantumisen mahdollistaminen kehittämisote? Essee.

Takanen, Terhi. (2008d) Tietoisien muutoksen prosessi. Tutkimussuunnitelma.

Takanen, Terhi. (2008e) Mahdollistajan taidot – olemisen ja tekemisen tasolla.

Takanen, Terhi. (2009) Mahdollistavat käytänteet – partisipatorinen toimintatutkimus Valtion työmarkkinalaitoksella. 11/2009.

*Voimaantuva työkuulttuuri –oppimisverkoston esityksiä (sisältäen omia muistiinpanoja):*

Takanen, Terhi. (2008a) Liikkuvan alustan seikkailumatkalla. Valtion työmarkkinalaitoksen tutkimuksellinen voimaantumisprosessi. Joitakin huomioita emergentistä prosessista. Voimaantuva työkuulttuuri -oppimisverkosto. TYKES. 29.5.2008.

Rantala, Helena. (2008) Mahdollistava johtajuus. Voimaantuva työkuulttuuri –oppimisverkosto. TYKES. 8.10.2008.

Rantala, Helena. (2009) Voimaantuva työkuulttuuri –seminaari. Voimaantuva työkuulttuuri –oppimisverkosto. TYKES. 12.1.2009.

Takanen, Terhi & Siitonen, Juha. (2009) Voimaantumisen mahdollistaminen. Voimaantuva työkuulttuuri -oppimisverkosto. TYKES. 12.1. ja 19.1.2009